



GDR CNRS  
FÉDÉRATION de RECHERCHES  
sur les ORGANISATIONS et leur GESTION



## CONDOR

Actes du Séminaire  
Contradictions et Dynamique  
des Organisations

- X -

### DOSSIER SPÉCIAL

Approches pluridisciplinaires  
de la question des marchés



CONDOR 1998

DOSSIER SPÉCIAL:

APPROCHES PLURIDISCIPLINAIRES  
DE LA QUESTION DES MARCHÉS



La campagne 1997-1998 du séminaire CONDOR a connu une innovation. Trois séances ont été consacrées à la question des marchés. Dans la tradition de Condor, celle-ci a été abordée dans une perspective pluridisciplinaire: un sociologue -Michel Callon-, un chercheur en gestion -Arnaud Hatchuel- et un chercheur en science politique -Mark Tilton- ont chacun animé une séance. Une sociologue -Christine Musselin-, un anthropologue -Philippe Descola-, et des économistes -Eric Brousseau, Benjamin Coriat, Roger Guesnerie, Jean-Louis Rullière ont discuté leurs approches.

Le tout constitue un débat ouvert et riche que l'on trouvera dans les pages suivantes.

Le séminaire a également accueilli Yves Doz, John Child et François Jullien,

Que tous trouvent ici nos remerciements.

Hervé Dumez  
Directeur du GDR-FROG

p.s. Dans les Actes précédents, une version non corrigée du rapport de Norbert Alter sur l'intervention de Pichault et Nizet a été publiée par erreur. On trouvera en annexe de ce numéro la version définitive du texte. Nous adressons toutes nos excuses à Norbert Alter.



## SOMMAIRE

I	The performance of calculative agencies Michel CALLÛN	7
II	Organisations et marchés: la place des prescripteurs Armand HATCHUEL	23
III -	Between market and organization : japanese cartels and their effects on international trade MarkTILTÛN	69
IV -	La conception de l'efficacité - approche chinoise et occidentale .François .JULLIEN	97
V	Action, structure and organisation John CHILD	115
VI -	Keeping score in alliances : process continuity and discontinuity Yves DÛZ	121
<b>Annexe:</b> Commentaires de la présentation du texte de J. NIZET et F. PICHAULT : <i>"Les configurations organisationnelles revisitées: vers une articulation des approches contingentes et politiques"</i> . Séminaire CONDOR, Le 22 Mai 1997, (Actes IX, p.63). Norbert ALTER		141

**I. THE PERFORMATION OF CALCULATIVE AGENCIES**

**Michel CALLON**  
CSI - ENSMP

**Rapports:**

Philippe DESCOLA, CNRS, Laboratoire d'Anthropologie Sociale  
Roger GUESNERIE, Delta ENS Ulm

12 mars 1998





Before embarking on an active and positive critique of the Actor-Network Theory (ANT), I will start by highlighting some of the results obtained by the approach, results which I do not believe we should lose sight of in any debate about what might follow ANT.

One of the shortcomings about ANT which is most often mentioned is the inadequacy of the analysis which it offers in respect of the actor. I shall consider this point at greater length in what follows. However, before proposing ways of enhancing this analysis, I wish briefly to recall a number of positive points which, in my view, should be retained. The most important is that ANT is based on no stable theory of the actor; rather it assumes the *radical indeterminacy* of the actor. For example, the actor's size, its psychological make-up, and the motivations behind its actions- none of these are predetermined. In this respect ANT is a break from the more orthodox currents of social science. This hypothesis (which Brown and Lee equate to political ultra-liberalism<sup>1</sup>) has, as is well known, opened the social sciences to non-humans. It has also freed them from the sterile individualism/holism dichotomy and, by using the notion of a spokesperson, has made language an *effect* of distribution and not an inherent property. My friend John Law has had the opportunity of developing this notion of distribution and of revealing its richness (Law, 1994; 1998 a and b).

The indeterminacy of the actor naturally entails a number of difficulties. ANT is so tolerant that it ends up presenting an actor which is an anonymous, ill-defined and indiscernible entity. Since everything is action, the ANT actor may, alternately and indiscriminately, be a power which enrolls and dominates or, by contrast, an agent with no initiative which allows itself to be enrolled. It is certainly this aspect which has produced the most negative effects and led to the frequently repeated accusation of relativism. Another way of formulating the critique is to say that ANT's main shortcoming is that it is everything but a theory – which explains why it cannot explain anything !

What I would like to do in this paper is to show how ANT can explain actors' competencies, without however denying its basic hypotheses and, in particular, without calling into question the refusal to give an a priori definition of the actor or the role of non-humans in action.

In order to do this - and in order to put ANT to a test - I will offer an analysis of the economic market. The market is an institution which mixes humans and non-humans and controls their relations. What economic theory describes is, among other things, the circulation of goods and the allocation of resources between human agents. It would be worrying if ANT had nothing to say about the market when it was all along designed specifically to describe and analyse those imbroglios in which humans and non-humans alike are involved. Yet the market is a considerable challenge for ANT because it introduces a strict separation between what circulates (goods which are inert, passive and classified as non-human) and human agents who are active and capable of making complicated decisions (producers, distributors and consumers). Moreover, on the market, whether we are referring to real markets or those of economic theory, the agents involved are characterised by very specific and highly demanding competencies: they are calculating, know and pursue their own interests, and take informed decisions. In short, the market seems to undermine ANT's hypotheses. ANT was developed to analyse situations in which it is difficult to separate humans and non-humans, and in which the actors have variable forms and competencies. Whereas the market is diametrically opposed to this situation; everything is delimited and roles are perfectly defined.

The question is then : Is ANT of any use to us for understanding markets? And if so, in what ways will it have to be modified ?

---

<sup>1</sup> See Lee and Brown [1994 #214]

## 1. The market as a network

What is a market? There are numerous answers to this question but Guesneries definition seems well-suited to our argument (Guesnerie, 1996), According to him, a market is a co-ordination device in which : a) the agents pursue their own interests and to this end perform economic calculations which can be seen as an operation of optimisation and/or maximisation; b) the agents generally have divergent interests, which leads them to engage in c) transactions which resolve the conflict by defining a price" Consequently, to use his words :

"a market opposes buyers and sellers, and the prices which resolve this conflict are the input but also, in a sense, the outcome of the agents' economic calculation"

This definition has the merit of emphasising the essential. That is

- the decentralization of decision-making ;
- the definition of actors as calculating agents;
- conflicts of interest which are resolved in transactions that establish an equivalence measured by prices,

The point that needs to be borne in mind is that the agents enter and leave the exchange like strangers. Once the transaction has been concluded the agents are quits ; they extract themselves from anonymity for a moment only, slipping back into it immediately afterwards.

As this definition shows, the market as a method of co-ordination implies the existence of agents capable of calculation This is confirmed by Williamson in his discussion of the notion of trust (Williamson, 1993).

"Calculativeness is the general condition that I associate with the economic approach and with the progressive extension into the related social sciences".

Let us accept this hypothesis and ask ourselves the following question : under what conditions is calculativeness possible? Under which conditions do calculative agents emerge?

In order to write and conclude calculated contracts - that is to say, to go into the content of goods and their prices – the agents need to have information on the possible states of the world. More specifically, for calculative agents to be able to take decisions they need at least to be able to :

- i) establish a list of the possible states of the world ;
- ii) rank these states of the world (which gives content and an object to the agent's preferences) ;
- iii) identify and describe the actions which allow for the production of each of the possible states of the world

Thus, if market co-ordination is to succeed, there have to be not only calculative agents but also agents with information on all the possible states of the world, on the nature of the actions which can be undertaken and on the consequences of these different actions, once they have been undertaken,

Market co-ordination encounters problems when uncertainties about the states of the world, on the nature of the actions which can be undertaken, and on the expected consequences of these actions, increase. Problems are at their worst when the uncertainties turn into ignorance, pure and simple" Now, such situations are the rule and not the exception. This is even more obvious with the uncertainties generated by technoscience. The general question is thus the following : how are agents able to calculate when no stable information on the future exists? (Eymard-Duvernay, 1996).

In order to maintain the possibility of co-ordination, economists have proposed several solutions which -they assure us- are, or ought to be, applied in concrete market situations. The most 'orthodox' solution is that of *contingent contracts*. Contingent contracts are revisable contracts ; their renegotiation is planned, thus taking into account the occurrence

of events specified beforehand. The greater the uncertainties, the more difficult it is to use this approach. It implies that agents spend a considerable amount of their time renegotiating their contracts, that is to say, interacting and exchanging information as it is produced. In this case market co-ordination as such disappears, leaving room for uninterrupted social interaction involving many different agents. These agents, no matter how much they wish to do so, are no longer able to become strangers ; they are entangled. I shall revert to this notion in a minute

Another solution is that of a *focal point*. Here it is assumed that agents share common knowledge which guarantees their co-ordination. The nature of this knowledge is highly variable. It may pertain to a shared culture, rules, procedures, routines or conventions which guarantee the adjustments and predictability of behaviour. Socio-economics has studied these intermediate realities in detail in order to explain the co-ordination of market action. But it is easy to show that these different solutions suffer from the same limits. Whether we talk about a common culture or of shared rules or conventions, we encounter the same stumbling block : rules, conventions or cultural devices do not govern behaviour completely since they imply irreducible margins of interpretation. These margins of interpretation can be removed only during interaction, negotiation or discussion.

One solution to the question of co-ordination is to assume that beneath the contracts and the rules, there is a 'primitive' reality without which co-ordination would not be possible. An understanding of this ultimate basis is the purpose of the notion of a social network (Swedberg, 1994) or, more broadly, the notion of embeddedness as initially formulated by Polanyi (1957) and later refined by Granovetter in two brief but seminal articles (Granovetter, 1973 ; 1985). If agents can calculate their decisions, it is because they are entangled in a web of relations and connections; they do not have to open up to the world because they *contain* their world. Agents are actor-worlds (Callon, 1986).

It is useful to recall these two articles for they have been the source of many misinterpretations which prevent us from seeing the originality, but also the true limits, of Granovetter's solution. His solution lies in his definition of the notion of a network. Granovetter first does away with the classic opposition between *homo sociologicus* and *homo economicus*. He shows, convincingly, that beyond their often-asserted differences, they have in common the characteristic of both being individual agents with perfectly stabilised competencies. The thesis of over-socialisation and that of under-socialisation, share a common hypothesis : that of the existence of a person closed in on himself -- *homo clausus*, to use Elias' expression. This hypothesis precludes any solution to the problem of co-ordination in a situation of radical uncertainty. For Granovetter the only possible solution is that provided by the network ; not a network connecting entities which are already there, but a network which configures ontologies. The agents, their dimensions, and what they are and do, all depend on the morphology of the relations in which they are involved. For example, a very simple variable such as the length of the network, or the number of connections that an actor has with different networks, determines what the actor is, wants and can do. There is thus in Granovetter's work an emerging theory of the actor-network. We find in it the reversibility of perspectives between actor and network, as well as the variable geometry of identities (for example interests, projects, expectations and preferences). What Granovetter emphasises, particularly in his critique of the notion of trust, is that *homo clausus* does not exist.

The consequence of this approach is radical. What needs to be explained is precisely that which we consider as obvious in the usual description of the market : the existence of calculative agents who sign contracts. Instead of explaining that *homo clausus* needs to open up in order to become *economicus*, the need is to explain how *homo apertus* can withdraw into himself and become calculative.

The break introduced by Granovetter -albeit one that he does not follow through to the end- lies in this reversal. What needs to be explained is not the fact that, despite the market and against it, person-to-person interaction develops, producing shared information. On the contrary, we need rather to explain the possibility of this rare, artificial latecomer composed of agents which are generally individual, calculating

---

1 Elias

2 This point is addressed by Burt in a formal manner! (Burt, 1993)

humans, foreign to one another and engaged in the negotiation of contracts, The evidence is the flow, the circulation, the connections; the rareness is the framing, the calculability. Instead of adding connections (contingent contracts, trust, rules, culture) to explain the possibility of the co-ordination and the realism of the calculations, we need to start out from the proliferation of relations and ask how far the bracketing of these connections -which below I call 'framing'- must go to allow calculation and co-ordination through calculation.

As we shall see, to explain the emergence of calculating agents and of a great divide between agents and goods, we have to discard the over-social networks of Granovetter. This leads me back to some of the achievements of ANT.

## 2. Framing and disentanglement

In this section I will show that if calculations are to be performed and completed, the agents and goods involved in these calculations must be *disentangled* and *framed*. In short, a clear and precise boundary must be drawn between the relations which the agents will take into account and which will serve in their calculations, on the one hand, and the multitude of relations which will be *ignored* by the calculation as such, on the other.

Economic theory has already addressed this question very specifically through the notion of externality which allows the introduction of the more general question of disentanglement.

Economists invented the notion of externality to denote all the connections, relations and effects which agents do not take into account in their calculations when entering into a market transaction. If, for example, a chemical plant pollutes the river into which it pumps its toxic products, it produces a *negative externality*. The interests of fishermen, bathers and other users are harmed and in order to continue their activities they will have to make investments for which they will receive no compensation. The factory calculates its decisions without taking into account the effects on the fishermen's activities. The externalities are not necessarily negative, they may also be positive. Take the case of a pharmaceutical company which wants to develop a new molecule. To protect itself it files a patent. However, in so doing it divulges information which becomes freely available to competitors and can be used by them to shape their own R&D.

These examples help to explain the following definition of externalities : A, B and C are agents involved in a market transaction or, more generally, in the negotiation of a contract. During the transaction or negotiation of the contract these agents express their preferences or interests and proceed to evaluate the different possible decisions. The decision taken has positive or negative effects, called externalities, on a series of agents X, Y and Z (distinct from A, B and C) who are not involved in this transaction to promote their interests.

The notion of externalities is essential in economic theory because it enables us to underline one of the possible shortcomings of the market, one of the limits of its effectiveness. But it is also very useful for understanding the meaning of the expression 'constructing a market'. This is where the joint notions of framing and overflowing fit in.

Granovetter -and on this point he is at one with ANT- reminds us that any entity is caught up in a network of relations, in a flow of intermediaries which circulate, connect, link and reconstitute identities (Callon, 1991)., What the notion of externality shows, in the negative, is all the work that has to be done, all the investments that have to be made in order to make relations calculable in the network. This consists of framing the actors and their relations, Framing is an operation used to define individual agents which are clearly distinct and dissociated from one another. It also allows for the definition of objects, goods and merchandise which are perfectly identifiable and can be separated not only from other goods, but also from the actors involved, for example in their conception, production, circulation or use. It is owing to this framing that the market can exist, that is to say, that distinct agents and distinct goods can be brought into play since these entities are independent, unrelated and unattached to one another.

What economists say when they study externalities is precisely that this work of cleansing, of disconnection, in short, of framing, is never over and that in reality it is impossible to take it to a conclusion. There are always relations which defy framing. It is for these relations which remain outside the frame that economists reserve the term externalities. The latter denotes everything which the agents do not take into account and which enables them to conclude their calculations. But one needs to go further than that. When, after having identified them, the agents, in keeping with the predictions of Coase's famous theorem, decide to reframe them- in other words to internalise the externalities -- other externalities appear. I would suggest the term 'overflowing' to denote this impossibility of total framing. Any frame is necessarily subject to overflowing, It is by framing its property rights by means of a public patent that a pharmaceutical firm produces externalities and creates overflowing. It is by purifying the products that it markets that a chemical firm creates the by-products which escape its control.

The impossibility of eliminating all overflowing has, in reality, a profound cause which I shall merely point to in this piece (Callen, 1998). To ensure that a contract is not broken, to delimit the actions that can be undertaken within the framework of this contract, the agents concerned have to mobilise a whole set of elements ; these are, to use Leigh Star's expression, boundary-objects (Star & Griesemer, 1989). These objects make possible the framing and stabilisation of actions, while simultaneously providing an opening onto other worlds, thus constituting leakage points where overflowing can occur.

Let us take the simplest example, that of a market transaction concerning a motor car. The transaction is possible because a rigorous framing has been performed. This framing has reduced the market transaction to three distinct components : the buyer, the producer-seller, and the car. The buyer and the seller are identified without any ambiguity, so that property rights can be exchanged. As for the car, it is because it is free from any ties with other objects or human agents, that it can change ownership, Yet even in this extreme and simple case not all ties can be cut. Something passes from the seller to the buyer : the car, which conveys with it the know-how and technology of the producer. All the property rights in the world cannot prevent this overflowing, except by eliminating the transaction itself. If the buyer is a firm, reverse engineering becomes possible. This is a general point which can be expressed as follows : the simple fact of framing the transaction leads to overflowing because it mobilises or concerns objects or beings endowed with irreducible autonomy. Complete framing is a contradiction in terms.

The framing/overflowing duo suggests a move towards economic anthropology and more specifically towards the entangled objects of Thomas and the careers of objects of Appadurai (1986).

I shall settle for recalling Thomas's thesis, noting that it expands on and enhances Appadurai's : one is not born a commodity, one becomes it. It is also Thomas who gives the best explanation for this reconfiguration in his discussion of the distinction between market transaction and gift. His argument is fairly complex and sometimes even obscure. I think, however, that it is summed up in the following citation (Thomas, 1991) :

"Commodities are here understood as objects, persons, or elements of persons which are placed in a context in which they have exchange value and can be alienated. The alienation of a thing is its dissociation from producers, former users, or prior context" (p.39).

The last sentence of this citation is obviously the important one. To construct a market transaction, that is to say to transform something into a commodity, it is necessary to cut the ties between this thing and other objects or human beings one by one. It must be decontextualised, dissociated and detached. For the car to go from the producer-seller to the customer-buyer, it has to be disentangled. It is only if this can be achieved that the calculation can be looped ; that the buyer and the seller, once the transaction has been concluded, can be quits. If the thing remains entangled, the one who receives it is never quits and cannot escape from the web of relations. The framing is never over. The debt cannot be settled.

This notion of entanglement is very useful, for it is both theoretical and practical. It enables us to think and to describe the process of commoditisation which, like the process of framing or of disentanglement, implies investments and specific actions to cut certain

ties and internalise others. The advantage is that this analysis applies generally, and enables one to escape from the risk of essentialism. Anthropological studies of money are most informative from this point of view. Money seems to be the epitome of the commodity ; it is pure equivalence, pure disentanglement, pure circulation. Yet as Viviana Zelizer showed so convincingly, agents are capable of constantly creating private money which embodies and conveys ties (Zelizer, 1994). This is the case of the grand-mothers who gives her grand-daughter silver coins, or supermarkets which give fidelity vouchers to their customers. To entangle or disentangle are two opposite movements which explain how we move away from or closer to the market regime. Both movements can apply to any entity. No calculation is possible without this framing, a framing which makes it possible to provide a clear list of the entities, states of the world, possible actions and expected outcome of these actions.

### 3. Framing and the construction of calculative agents

Very few studies exist in which analyse the work of framing which allows calculation. To my knowledge the best study is that of Marie-France Garcia on the transformation of the table strawberry market in the Sologne region of France (Garcia, 1986). This transformation occurred in the early 1980s and resulted in the constitution of a market with characteristics corresponding to those described in political economy manuals :

- the existence of a perfectly qualified product ;
- the existence of a clearly constituted supply and demand ;
- the organisation of transactions allowing for the establishment of an equilibrium price.

Garcia analysed all the investments required to produce the frames allowing for the construction of this market. First material investments were needed. Uncoordinated transactions between producers and intermediaries engaged in interpersonal relationships were replaced by interactions held in a warehouse built for this purpose. The producers took their product there daily packed in baskets, and exhibited it in batches in the warehouse. Each batch had a corresponding data sheet which was immediately given to the auctioneer. The latter entered the data into his computer and compiled a catalogue which was handed out to the buyers. Producers and shippers then went into the auction room which was designed in such a way that buyers and sellers could not see one another but nevertheless had a clear view of the auctioneer and the electronic board on which prices were displayed. The display of the strawberries in the hall and the catalogue enabled all parties concerned to have precise knowledge of the supply in terms of both quality and quantity. Moreover, the fact that the different batches were displayed side by side highlighted differences in quality and quantity between producers. The latter could compare their own production with that of their competitors, something which had not been possible formerly when collections were made locally. As Garcia notes : 'those growers who had been caught up in personal relationships with intermediaries and shippers entered into impersonal relationships' (Garcia-Parpet, 1996).

All of these different elements and devices contributed to the framing of transactions by allowing for the rejection of networks of relations, and thus by constructing an arena in which each entity was disconnected from the others. This arena created a space of calculability : the technique of degressive bidding, the display of transactions on the electronic board, the relative qualification of batches of strawberries on their data slips, and knowledge of the national market all made the transactions calculable. As this example clearly shows, the crucial point is not that of the intrinsic competencies of the agent but that of the equipment and devices which give his/her actions a shape.

The importance of the introduction of such tools is starting to be well documented. It is unquestionably one of the essential contributions of science studies. The work of Peter Miller has, for example, highlighted the role of accounting tools in the construction of agents capable of calculating (Miller, 1998) What Garcia clearly shows is all the devices -material (the warehouse, the batches displayed side by side), metrological (the metre) and procedural (degressive bidding)- which give these instruments their power and effect,

Garcia's study serves, moreover, to specify the respective roles of the instruments of calculation, of material investments and of economic theory in this process of framing

and of constructing spaces of calculability. In the construction of the strawberry market, a young counsellor of the Regional Chamber of Agriculture played a central part. The remarkable thing is that his action was largely inspired by his training in economics received at university and his knowledge of neoclassical theory. The project which he managed to launch through his alliances and skills, can be summed up in a single sentence : the construction of a real market on the pure model of perfect competition proposed in economics handbooks. As Garcia says, it is no coincidence that the economic practices of the strawberry producers of Sologne correspond to those in economic theory. This economic theory served as a frame of reference to create each element of the market (presentation on the market of batches which account for only a small portion of the supply; classification of strawberries in terms of criteria which are independent of the identity of their producers; unity of time and place making the market perfectly transparent; and, finally, the freedom of wholesalers and producers alike who are not obliged to buy or sell).

This case provides an outstanding example in that it enables us to follow the birth of an organised market. Above all, it is the purest and most perfect example of market organisation. The conclusion that can be drawn from it is extremely simple yet fundamental : yes, *homo economicus* does exist, but is not an ahistorical reality. It does not describe the hidden nature of the human being. It is the result of a process of configuration, and the history of the strawberry market shows what this framing consists of. Of course it mobilises material and metrological investments, but we should not forget the essential contribution of economics in *performing* the economy (Callon, 1998). The study of this contribution constitutes a vast project for the future. ANT and, more generally, science studies, provide an invaluable resource for studying this contribution.

#### 4. Conclusion

So what does ANT contribute to the understanding of economic markets?

On the whole I find the assessment positive and encouraging. ANT enables one to go further than do traditional socio-economics or analyses in terms of networks proposed by people like Granovetter. Markets are not embedded in networks. In other words, it is not a question of *adding* social, interpersonal, or informal relations in order to understand their functioning. A concrete market is the result of operations of disentanglement, framing, internalisation and externalisation. To understand a market it is necessary first to agree to take what it does seriously ; that is to say, the construction of calculative actors who consider themselves to be quits once the transaction has been concluded. This does not mean that everything has been framed and internalised and that no relations other than market relations exist. I have suggested that complete disentanglement is impossible; framing can function and survive only if there is overflowing, and connections have not been internalised. But it is one thing to see these links and relations as having been voluntarily and actively rejected from the framework of market relations, with the precise aim of locally and temporarily purifying market relations; it is quite another to say that the market is possible and functions only because these relations are present and form, in a sense, the substratum of market exchange.

The metaphor of framing and externalisation (taking into account only those relations which make it possible to conclude the calculation) is not the same as that of embeddedness and of social construction (taking into account informal relations in order to account for the possibility of a calculation). In one case the configuration of market relations and of the market is taken seriously, while in the other case all the overflowing that the market cannot prevent is highlighted. In one case we believe in *homo economicus* -although a *homo economicus* that is variable, configured, framed, etc.- and in the other case we denounce him as an abstract invention. ANT, which allows entities to define and construct one another, is well suited to observing the construction of *homo economicus*. With its focus on the role of technical devices and scientific skills in the performing of the collective, ANT highlights the importance of the material devices and of natural science but also of the social sciences in general and economics in particular, in performing the economy.

A final remark regarding the actor. As I mentioned earlier, ANT has often been criticised for presenting actors guided by the quest for power and solely interested in spreading



networks and their influence. We have probably sinned, although it was a venial sin. What is shown by the study of the market -and hence of the gift- but also by the exploration of other regimes such as that of political representation, is the variety of possible configurations of action and actors (Hennion, 1993). In a network of pure scientific mobilisation, the actor resembles that dreadful white male enamoured of power and aligning the world around himself. In a market network he is calculating, selfish and impersonal. The good news is that in a network of gifts, s/he gets tangled in links and relations that he does not want and from which he cannot disentangle himself. Suddenly he is generous and altruistic. In political representation he makes words proliferate and renders the world talkative, which is not necessarily unpleasant. This amounts to saying that there are no model actors. The identity of the actor and the action depends precisely on these configurations, and each of them can be understood only if we agree to give humans all the non-humans which extend their action. It is precisely because human action is not only human, but unfolds, is delegated and is formatted in networks with multiple configurations, that the diversity of the action and of the actors is possible.

At the start of this paper I was ready not only to recall Actor-Network Theory, but possibly to change the model and to launch a new range. In concluding it I am more optimistic. In short, it has passed one of the most demanding tests : that of the market. And if it has passed it is because ANT is not a theory. It is this that gives it both its strength and its adaptability. Moreover, we never claimed to create a theory. In ANT the T is too much ('de trop'). It is a gift from our colleagues. We have to be wary of this type of consecration especially when it is the doing of our best friends. *Timeo danaos et dona ferentes* : I fear our colleagues and their fascination for theory.

## References

- Appadurai, A., 1986, *The Social Life of Things : Commodities in Cultural Perspective*, Cambridge: Cambridge University Press
- Burt, R. S., 1993, "The Social Structure of Competition", in R. Swedberg, *Explorations in Economic Sociology*, New York: Russel Sage Foundation, 65-103.
- Callen, M. (ed.), 1998, *The Laws of the Markets*, London: Blackwell.
- Callon, M., 1986, "The Sociology of an Actor-Network", in M. Callon, J. Law and A. Rip, *Mapping the Dynamics of Science and Technology*; London: Mac Millan,
- Callen, M., 1991, "Techno-economic Networks and Irreversibility", in J. Law, *A Sociology of Monsters*, London: Routledge and Kegan, 132-164
- Eymard-Duvernay, F., 1996, "Les supports de l'action dans l'entreprise: règles, contrats, engagements", in *L'état des relations professionnelles. Traditions et perspectives de recherche.*, Presse de l'Université de Montréal et Octarès,
- Garcia, M.-F., 1986, "La construction sociale d'un marché parfait: Le marché au cadran de Fontaines-en-Sologne", *Actes de la Recherche en Science Sociales*, n065, 2-13.
- Garcia-Parpet, M.-P., 1996, "Représentations savantes et pratiques marchandes", *Genèses*, 25, Décembre 1996, 50-7L
- Granovetter, M. S., 1973, "The Strength of Weak Ties", *American Journal of Sociology*, 78, 1360-1380
- Granovetter, M., 1985, "Economic Action and Social Structure: The Problem of Embeddedness", *A.J.S.*, 91, 3,481-510.
- Guesnerie, R., 1996, *L'économie de marché*, Paris: Flammarion.
- Hennion, A., 1993, *La passion musicale*, Paris: Métailié

Latour, B., 1987, *Science In Action. How to Follow Scientists and Engineers through Society*, Cambridge Mass ; Harvard University

Law, J., 1994, *Organizing Modernities*, Oxford: Blackwell,

Law, J., 1998, *Aircraft Stories : Decentring the object in Technoscience*, submitted

Law, J., 1998, "Political Philosophy and Disabled Specificities", *mimeo*,

Polanyi, K., Arensberg, C. M. et Pearson, H. W. (ed.), 1957, *The Economy as Instituted Process*, New York: Free Press.

Miller, P., (1998), 'The margins of Accounting' in (CaHon, 1998)

Star, S. L. et Griesemer, L., 1989, "Institutional Ecology, 'Translations' and Boundary Objects ; Amateurs and Professionals in Berkeley's Museum of Vertebrate Zoology, 1907-1939", *Social Studies of Science*, 19, 387-420.

Swedberg, R., 1994, "Markets as Social Structures", in N. J. Smelser and R. Swedberg, *The Handbook of Economic Sociology*, Princeton: Princeton University Press, 255-282.

Thomas, N., 1991, *Entangled Objects. Exchange, Material Culture and Colonialism in the Pacific*, Cambridge, Mass : Harvard University Press.

Williamson, O., 1993, "Calculativeness, Trust and Economic Organization", *Journal of Law and Economics*, XXXVI, April, 453-486

Zelizer, V., 1992, *The Social Meaning of Money*, New York: Basic Books

## RAPPORTS

### 1. Philippe DESCOLA

Je suis peu compétent pour aborder les questions traitées par M. Callon et mon point de vue sera celui d'un anthropologue ayant eu une certaine familiarité avec la question de la production et des échanges économiques dans les sociétés non marchandes.

Ma première remarque sur cet exposé extrêmement stimulant portera sur la question de l'émergence des agents calculateurs. Callon n'a pas véritablement défini en quoi consistait un tel calcul, en dehors d'une référence très générale à l'importance dans ce processus d'un appareil métrologique. S'agit-il d'un calcul intéressé? S'agit-il d'un calcul monétaire? Si l'on définit le calcul en termes très généraux, au sens d'une maximisation d'un avantage personnel, alors il est hors de doute qu'il n'existe pas de société où, dans certaines circonstances, un tel type de maximisation peut prendre des formes bien distinctes du calcul économique divers et la maximisation peut prendre des formes bien distinctes du calcul économique tel qu'il est envisagé pour une société où, dans certaines circonstances, un tel type de maximisation ne soit pas pratiqué. Toutefois, les avantages désirés peuvent être extrêmement divers et la maximisation peut prendre des formes bien distinctes du calcul économique tel qu'il est envisagé pour une société marchande. Ainsi les Sianes de Nouvelle-Guinée (Salisbury, *From Stone to Steel*), en passant d'un outillage lithique à un outillage métallique, ont économisé environ 50 % du temps qu'ils consacraient aux activités de subsistance; or, loin d'investir le temps ainsi gagné dans une intensification des activités de subsistance, ils l'ont consacré à des activités socialement valorisées comme la guerre ou les rituels. En outre, dans bien des sociétés non modernes, les "calculs" d'avantage portent plus sur des échanges de personnes que sur des échanges de marchandises : les cas classiques portent sur la détermination des alliances de mariage dans des systèmes où, en dépit de l'éventail restreint des conjoints potentiels, les choix impliquent des stratégies d'alliance politique où l'on cherche à s'assurer des avantages individuels ou collectifs (pour un lignage ou une parentèle).

D'où la question de savoir comment l'on passe d'un régime d'altruisme à un régime d'intérêt, ou vice versa. La solution de Bourdieu, évoquée par Callon, me paraît ne recouvrir qu'un très faible nombre de cas: l'altruisme ou la générosité commenceraient lorsque un délai suffisamment long est passé entre don et contre-don pour que le souvenir du premier se soit effacé et qu'il soit subjectivement perçu comme déconnecté du contre-don. Or, tant dans les échanges d'objets que de femmes (ou dans ce qui combine les deux, à savoir les prestations matrimoniales), les exemples abondent d'une mémoire extrêmement vivace des dettes encourues, sur plusieurs années, voire sur plusieurs générations (nombreux cas en Nouvelle-Guinée). Il semble que le temps n'efface pas le "calcul", et qu'il ne conduit donc pas automatiquement à un processus de "cadrage" des échanges.

D'où vient alors l'équipement calculateur? Si l'on entend le calcul au sens strict d'une maximisation monétaire, alors il procède à l'évidence de la pratique du dispositif métrologique qui le rend possible. C'est ce que montrent bien les travaux de Jean Lave (Mind, Mathematics and Cognition) sur l'apprentissage du calcul par des enfants non ou mal scolarisés dans le Tiers-Monde, et donc ignorants de l'arithmétique élémentaire, mais capables de se livrer à des calculs complexes dans la pratique du petit commerce. La question de l'origine du "cadrage" métrologique se pose donc à nouveau. Je suis d'accord avec Callon que l'homo economicus est le résultat d'un processus de configuration que je définirai comme celui où un calcul de maximisation en termes monétaires est susceptible de s'appliquer à la plupart des domaines de la vie commune. En d'autres termes, l'homo computandus est probablement universel, mais l'homo economicus ne surgit que lorsque la majorité des entités présentes dans un environnement sont devenues aliénables. L'on revient donc aux contraintes de l'histoire économique "classique". En effet, le travail de "désenchevêtrement" aboutissant au cadrage calculateur est en réalité présent dans de très nombreuses sociétés non modernes où coexistent plusieurs régimes d'échanges cloisonnés et donc, peut-on supposer, plusieurs régimes de "calcul" subjectivement et objectivement dissociés les uns des autres. Cora du Bois est la première à avoir attiré l'attention sur la séparation entre modes de circulation des biens de subsistance et des biens de prestige (dans une société de pure ponction des ressources naturelles, en outre), ce que P. Bohannan a ensuite développé avec l'idée de réseaux d'échange multicentrés. Chez les Tiv du Nigéria coexistent trois réseaux d'échange étanches: biens de subsistance, biens de prestige, femmes; lors de l'introduction de la monnaie européenne, suite à la conquête coloniale, l'argent constitua un quatrième réseau, inconvertible avec les trois autres. Le "calcul" s'exerce ici sur différents domaines d'objets spécialisés et selon des contraintes qui sont propres à la spécificité de ces objets; autrement dit, chaque réseau suppose son mode de calcul propre (les calculs engagés par la production de subsistance--semences, superficies mises en cultures, coopération dans le travail, etc.— sont, par exemple, dissociés de ceux visant à l'accumulation des biens de prestige) excluant ainsi un homo economicus calculateur général. D'où, finalement, la question importante du "cadrage"; importante car c'est le cadrage qui permet à Callon de sortir de l'inévitable dilemme entre structure et procès. Je ne suis pas convaincu pourtant que le cadrage ainsi entendu soit très différent de ce que l'on entend à l'ordinaire par "structure sociale", à savoir un dispositif à la fois empirique et intelligible qui borne les pratiques et se modifie avec elles au fil du temps. Le cadrage nécessaire à l'émergence des agents calculateurs implique en effet un appareillage social et mental assez lourd (instruments de calcul, droits de propriété, garantie juridique des contrats, diversité des objets aliénables) dont rien n'indique qu'il surgisse par le seul jeu des acteurs économiques au sein d'un réseau d'échange. Il faut alors mobiliser d'autres acteurs (ou d'autres facettes des mêmes acteurs), d'autres objets, d'autres intérêts, etc., c'est-à-dire tout le jeu des facteurs habituels dans une interprétation historique classique. Une dernière remarque: j'ai beaucoup apprécié l'intérêt de Callon pour les marchés (marketplace) modernes, un champ trop délaissé par l'anthropologie et qui constitue un chantier plein de promesses si l'on souhaite, ce qui est aussi mon cas, mieux "synthétiser" la compréhension des phénomènes d'échanges dans les sociétés modernes et non modernes.

## 2. Roger GUESNERIE

J'ai beaucoup de sympathie pour l'entreprise proposée par Michel Callon, c'est-à-dire le dialogue entre sociologie et économie, Il s'agit d'une entreprise de longue haleine et son texte, je crois qu'il en sera d'accord avec moi, ne l'épuise pas malgré sa richesse.

Il serait fastidieux de présenter une liste plus ou moins exhaustive des remarques que m'ont inspirées le texte que j'ai parcouru et la communication que l'on vient d'entendre. Beaucoup reflètent, je le crains, seulement une ignorance de la littérature sociologique qui est sollicitée et justifient plus des échanges bilatéraux qu'un commentaire public, J'organiserai donc mon intervention autour de deux points, qui font tous les deux référence au socle économique du travail de Michel Callon et qui concernent respectivement les externalités et le marché"

1- Le concept d'externalité, est comme l'a dit Michel Callon, familier aux économistes. Cependant, la définition qu'il en donne, qui insiste sur l'existence de deux groupes, ceux qui procèdent aux transactions et ceux qui y sont extérieurs, renvoie, me semble-t-il, plus à la conception ancienne de la notion qu'à la définition qui est le plus souvent avancée aujourd'hui"

Dans les manuels anciens, on distinguait entre les externalités "internalisées" par le marché, celles qu'on appelait si je me souviens bien pécuniaires, et celles qui ne pouvaient l'être, et donc, si ma mémoire est exacte, non pécuniaires" Les manuels modernes n'accordent le plus souvent le statut d'externalités qu'aux secondes, celles qui engendrent les "défaillances" du marché, quand la définition de M. Callon m'a semblé faire pleinement écho à la conception ancienne plus large et d'une certaine manière plus naturelle du concept.

Comment définir le sens plus strict et plus conforme à l'usage présent des économistes de la notion d'externalité ? J'ai beaucoup de mal à donner une caractérisation littéraire qui me satisfasse Sauf peut-être pour l'externalité positive globale qu'est le bien collectif: il suffit là de reprendre ce que V. Hugo disait de l'amour maternel, "chacun en a sa part et tous l'ont tout entier". Hors ce cas, sans doute convient-il pour clarifier le sens le plus communément accepté du concept d'externalité de se replacer dans un cadre formel, même si, (clin d'oeil aux spécialistes) une interprétation trop générale de ce cadre formel réintroduirait une perméabilité des frontières conceptuelles dont je ne ferai pas état ici" Soit donc un cadre où l'on distingue des agents finaux, les consommateurs, des agents intermédiaires, les producteurs; en amont, il y a des biens économiques (généralement, les manuels d'économie passent rapidement sur cette notion, qui mériterait qu'on s'y attarde)" Ceci étant posé, les économistes définissent des préférences et des technologies qui permettent de transformer des biens les uns dans les autres. Il y a alors externalité lorsque, par exemple, les capacités techniques d'une entreprise sont affectées par les productions d'une autre entreprise" Si une entreprise pollue en amont d'une rivière, elle affecte les possibilités de production des pêcheurs en aval. Vous voyez la différence entre cette définition et la définition plus large qui peut être proposée. Un groupe de consommateurs qui de par une consommation débridée d'un produit en fait accroître le prix ne crée pas d'externalité au sens strict que j'ai rappelé et en crée évidemment dans une acception plus large du mot.

2 - Une difficulté assez semblable à la précédente m'est apparue dans le sens donné au mot marché" La aussi, il y a un sens strict, celui plus proche de la pratique sémantique moyenne des économistes, et un sens large celui qu'adopte explicitement ou implicitement M. Callon. Le sens strict que je voudrais proposer est assez proche de celui que j'ai choisi de mettre en exergue dans un petit ouvrage de vulgarisation sur l'économie de marché. J'y associe l'économie de marché à la conjonction de trois facteurs, un calcul économique décentralisé et non centralisé, une contrainte budgétaire dure et non "soft" à la Kornai pour les unités de production, et des désajustements de prix qui, pour refléter la complexité systémique, supposent la flexibilité. Cette caractérisation, qui est censée constituer un idéal-type du marché dont ses concrétisations historiques sont plus ou moins proches, met l'accent sur la décentralisation, l'autonomie et la "main invisible". On peut lui opposer une vision différente d'un marché, comme procédure de négociation "marchande" (c.a.d. avec échange de biens ou de monnaie) généralisée" Cette vision est celle qui me paraît ressortir du texte de M. Callon ; disons qu'elle n'a aucune raison d'être taboue à l'École des Mines, puisque elle est dans l'esprit de la construction de "l'économie de marchés", avec un s, de M. Allais. Le marché-négociation a un avantage sur le marché-main invisible, L'un et l'autre constituent des modalités de résolution des externalités pécuniaires; le marché au sens large ne permet pas d'internaliser les

externalités non pécuniaires sans intervention de l'État, le marché-négociation généralisé le permet, moyennant certaines conditions. C'est le sens d'un des "théorèmes" de Coase, celui auquel M. Callon fait allusion. À l'objection de défaillance du marché dans le domaine environnemental, Coase rétorque que l'externalité peut être internalisée, dès lors que les droits de propriété sont convenablement définis. Mais sa réponse déplace subtilement la question originale, en répondant à une objection visant une forme de marché opérateur-anonyme, par une solution qui met en oeuvre une négociation marchande plus générale. L'intérêt de la réflexion de Coase est donc que d'une certaine manière, elle repose la question des conditions de l'échange marchand et de la spécificité du marché anonyme comme forme de l'échange marchand. Elle nous met donc, si on la poursuit dans une certaine direction, sur une des autres pistes empruntées par la théorie économique moderne, celle des asymétries d'information. Mais ceci est une autre histoire. En conclusion, les deux points sur lesquels j'ai voulu mettre l'accent ne sont pas à mon sens purement sémantiques. Ils me semblent directement en prise sur une des thèses centrales de l'exposé, celle de l'identification de la notion d'externalité avec celle de défaillance du cadrage. Je me sens encore trop incompetent pour en discuter publiquement au fond. Je veux croire que ce qui vient d'être dit constitue une mise en perspective utile à une telle discussion.

## QUESTIONS

- Emmanuel Lazéga : mettez-vous dans le même "panier" tous ceux qui ont parlé d'"embeddedness" (Granovetter, Polanyi, Harrison White), ou faites-vous des distinctions entre eux?

- Thierry Gaudin: Vous défendez la thèse selon laquelle c'est la science économique qui structure l'homo oeconomicus. C'est peut-être vrai aujourd'hui, Mais Braudel montre que les pratiques économiques ont précédé la science économique, qui ne s'est développée que bien après, comme une superstructure. Vous projetez sur le passé une analyse qui n'est vraie qu'aujourd'hui.

Par ailleurs, il se passe aujourd'hui des phénomènes intéressants. Je pense aux S.E.L., aux systèmes d'échanges locaux. Voilà un nouveau type de marché, en émergence dans nos sociétés. Deuxième cas, Internet Le commerce électronique va-t-il nous faire sortir du marché traditionnel? Troisième cas, la crise asiatique. On s'aperçoit avec elle que le discours économique devient un discours de pouvoir, un discours de désinformation qui masque la réalité. C'était le cas en Asie où les comptes des grandes sociétés étaient cachés jusqu'à la crise.

- Jean Ruffier : Je crois avoir compris que l'agent calculateur ne pouvait pas être un homme, car l'homme se laisse guider en partie par ses émotions. Veux-tu dire par là que les dispositifs calculateurs font toujours mieux que l'homme?

- Isabelle Berrebi : Vous reprenez une distinction classique entre don et calcul, mais vous ne semblez pas prendre en compte les critiques qui estiment qu'on ne peut pas opposer ces deux types d'action, par exemple Weber ou Boudon dans la lignée de Weber. Vous ne prenez pas en compte non plus les libertariens, comme Nozick, qui considèrent que l'altruisme consiste à construire des fonctions de préférence interdépendantes. Par ailleurs, lorsque vous parlez de cadre, on ne peut s'empêcher de penser à la théorie des jeux, et notamment aux jeux glissants.

- Romain Lauffer : Au départ, tu as opposé la théorie à la pratique. On peut voir la théorie à la fois comme abstraction et comme devoir-être. Par la suite, tu as évoqué le droit, mais pas de manière centrale. Or, il me semble que le droit est au coeur de la réflexion économique (par exemple, lorsque l'on évoque des règles pour organiser les relations économiques internationales). Il me semble par ailleurs que tu ne prends pas assez en compte les asymétries d'information et les effets de taille des organisations.

- Michel Villette : Il est stimulant de retourner la théorie de Granovetter et de se saisir du concept d'externalité pour en faire une notion sociologique. En même temps, je me pose une question, par rapport à mes recherches: puis-je me servir de cette approche pour analyser le comportement des businessmen? Il ne me semble pas que les businessmen

lisent beaucoup les économistes. Au contraire, ils passent leur temps à inventer des solutions non-marchandes aux problèmes économiques. Il est vrai que, dans les années 30, les économistes ont joué un rôle central, dans le développement du marketing ou des techniques comptables. Mais j'ai l'impression qu'aujourd'hui, les choses ont évolué, qu'il y a eu un éclatement de l'économie.

#### RÉPONSES DE MICHEL CALLON

Sur la socio-économie J'apprécie beaucoup les analyses de Granovetter. Il a d'ailleurs écrit un article dans le livre très intéressant sur le système électrique américain. Dans l'introduction de l'ouvrage, j'ai expliqué pourquoi, bien que je la trouve très riche et féconde, son approche ne me satisfait pas complètement. Si on réduit en effet le social au réseau social, toute action devient un calcul dans le réseau. On a une solution directe au problème: les agents, ouverts, pris dans des réseaux, sont par nature calculateurs. Mais ils ne sont plus que calculateurs. Or moi je crois qu'il existe des situations, pas si rares qu'on le croit, dans lesquelles les agents ne sont pas calculateurs. Il faut alors que l'agent ne voie pas l'ensemble du réseau dans lequel il se trouve. C'est un peu la solution que propose Bourdieu pour le don. Il postule l'agent amnésique, l'agent qui oublie. Il résout le problème par le temps. L'observateur extérieur, l'ethnologue, quant à lui, voit le réseau. Mais l'agent fait une différence entre les situations où il calcule et les situations où il donne. J'adhère donc à la démarche de la socio-économie, mais avec cette réserve. Je ne crois pas qu'il y ait symétrisation possible entre calcul et non calcul, et je pense qu'il faut résoudre cette question de la non-symétrie.

Sur le problème de l'anachronisme. Certes, la science économique peut apparaître comme une superstructure tardive, mais je crois qu'il y a eu une économie discipline avant la science économique, une théorie des pratiques dont l'histoire reste encore largement à écrire.

Je suis tout à fait d'accord avec la remarque sur le droit. Pour qu'il y ait calculabilité, il faut qu'existe la possibilité d'imputer des actions, et pour que cette imputation soit possible, on a besoin du droit comme instrument. Dans le livre, l'article de Dumez et Jeunemaître illustre bien ce point.

Les hommes d'affaires utilisent-ils l'économie? Pour reprendre une formule célèbre, je crois qu'ils sont souvent les victimes d'économistes morts. Peter Miller, dans le livre, montre que les outils, en l'espèce les techniques comptables, servent d'"échangeurs" entre des groupes divers, qui ont des intérêts différents. Les outils sont des compromis entre les formes de calculabilité des différents groupes. Coase s'est d'ailleurs impliqué en son temps dans les controverses portant sur les formes d'actualisation. Les outils sont des traceurs d'interactions entre des groupes différents, qui d'ailleurs changent avec le temps. L'étude de ce phénomène est l'objet de la gestion comme discipline scientifique. Les businessmen manient en permanence des outils dans le développement desquels l'économie a joué un rôle, même s'ils ne lisent pas les économistes.

Les agents économiques désenchevêtrent la nuit ce qu'ils ont enchevêtré le jour. Granovetter montre qu'il existe un marché dans le secteur électrique américain uniquement à la fin, lorsque les agents économiques ont finalement réussi à cadrer à minima le marché.

Je voudrais maintenant répondre aux remarques des rapporteurs, et tout d'abord à Philippe Descola.

Il y aurait une universalité du calcul. Ce qui change ne serait que l'équipement, que les sphères de circulation dans lesquelles on se trouve...

- **Philippe Descola** : Si on entend par calcul maximisation d'avantages, alors oui, je pense qu'il y a universalité du calcul..

... Cette hypothèse me gêne parce qu'elle gomme l'étonnement. Je travaille par exemple sur le Téléthon. Question : qu'est-ce qui pousse les gens à faire un don? Maximisent-ils quelque chose? Je pense que cette hypothèse n'explique pas tout, et qu'elle n'explique notamment pas le dispositif de l'émission. Dans celle-ci en effet, il y a un compteur à l'écran, et ce compteur est fabriqué, est profilé, conçu pour montrer qu'on n'en a jamais fini avec les débordements, pour que le cadrage ne soit jamais possible. Le téléspectateur balance en permanence entre des comportements altruistes et des comportements calculateurs. Le compteur dit : vous êtes de plus en plus nombreux à vous lier ensemble. On ne peut pas calculer si on ne cadre pas et, là, on emberlificote les acteurs pour qu'ils basculent dans le régime du désintéressement...

- **Philippe** Descola : ... Je n'ai pas dit que toute action était calculatrice. J'ai dit qu'il n'existait pas de société telle qu'il n'existe pas des situations de calcul entendu au sens de la maximisation d'intérêts..

... Sur ce point, nous sommes donc d'accord.. Votre seconde question était la suivante: d'où vient le cadrage? Je pense que la réponse à cette question doit être empirique.

Je réponds maintenant à Roger Guesnerie. Ma définition est en effet plus large que celle des économistes, encore que je ne voie pas très bien l'intérêt de distinguer -je crois que c'est Scitovski qui est à l'origine de cette distinction- entre externalités pécuniaires et non-pécuniaires. Vous avez interprété Coase comme donnant une solution hors-marché au problème, passant par la négociation, en soulignant qu'il y avait une condition à la négociation: définir les droits de propriété.. En fait, il y en a une seconde.. Coase note que les agents doivent être capables d'évaluer l'effet des décisions possibles sur leurs préférences.. Or, pour connaître cet effet, les agents doivent pouvoir disposer de dispositifs technico-scientifiques, Je prends un exemple. L'année dernière, la revue *Que choisir?* a distribué dans un de ses numéros des languettes permettant d'évaluer la qualité de l'eau du robinet. Auparavant, l'évaluation de la qualité de l'eau était subjective, reposant sur le goût. Si on dispose de ce type de dispositif, l'évaluation devient objective. Les préférences peuvent en être modifiées. Voilà une des conditions de la négociation au sens de Coase.. Pour moi, il s'agit d'une extension non-hétérodoxe du marché..

**II. ORGANISATIONS ET MARCHES: LA PLACE DES PRESCRIPTEURS**  
Eléments d'une axiomatique de l'action collective

**Armand HATCHUEL**  
Ecole des Mines de Paris

**Rapports:**  
Christine MUSSELIN, CSO  
Jean-Louis RULLIERE, Gate, Université Lyon II

22 janvier 1998





.. *L'inspecteur est l'homme du conseil, envoyé dans les provinces pour y examiner l'état des arts et du commerce, pour observer les causes de la lenteur des progrès dans ces différentes parties, pour rechercher et indiquer les moyens propres à leur donner de l'extension et à les conduire à la perfection dont elles sont susceptibles. Le détail de ces grands objets constitue ses fonctions dont le résultat est de répandre l'instruction et de faire naître la prospérité. Savoir ce qu'on fait, et comment on le fait, raisonner la pratique des arts, en analyser les produits, en calculer les avantages, sont les éléments de cet état.:* "

Roland de la Platières,  
Inspecteur des manufactures, 1777.

Citation de J. Guillaume, in *"L'ingénieur dans la société française"* A. Thépot (eds): Les éditions ouvrières Paris 1985.

*"La grande ville donnait, toutes boutiques fermées. Lui seul était ouvert comme d'habitude. Un gourmet est entré, il a goûté, parlé, visité les laboratoires, tâté les fèves. C'était un grand critique gastronomique, intitulé, "Lyontude", son article fait de Bernachon l'obscur, Bernachon le grand, prince du Chocolat".*

Le Monde, p. 8, 29 décembre 1997.



*Avertissement:*

*Ce texte est un document qui sera repris comme partie d'un ouvrage. Il peut être cité.*

## RESUME

Dans ce texte, je voudrais expliciter l'idée d'une théorie axiomatique de l'action collective et présenter quelques éléments d'une telle approche. Cet effort semble aujourd'hui nécessaire pour deux raisons. La première est un certain "brouillage disciplinaire" au sein des sciences économiques et sociales. Il découle du remaniement de catégories, comme le marché, l'organisation, et l'action solidaire, qui formaient les "objets" d'étude séparables de chaque champ. La seconde, et la plus importante, tient à la difficulté commune de ces disciplines à rendre compte d'une catégorie d'acteurs particuliers que nous appelons "prescripteurs".

L'activité spécifique de ces acteurs consiste à produire et à transférer les connaissances (sur les faits, sur les comportements et sur les valeurs) qui rendent l'action collective possible et créatrice. Ces acteurs ont connu depuis trente ans une expansion sans précédent tant à l'intérieur qu'à l'extérieur des organisations traditionnelles. Et l'une des crises théoriques et pratiques de l'action collective réside dans notre déficit de compréhension de leur mode d'existence. Ils peuvent prendre des figures très variées, publiques ou privées: les ingénieurs, les critiques, les sociétés de conseil et d'évaluation, les professions, les médias... Les pratiques de ces acteurs ne peuvent être expliquées, et leur efficacité discutée, qu'en prenant en compte: d'une part, les apprentissages qui leurs sont spécifiques et d'autre part les relations particulières qui rendent ces apprentissages compatibles avec l'échange marchand, la hiérarchie, ou d'autres formes de l'action collective.

Pour étudier ces acteurs, on est tenu d'adopter une axiomatique fondée sur deux opérateurs, l'opérateur "savoir" et l'opérateur "relation", et sur le principe de leur non-séparabilité (appelé ici "principe *SIR*"). Une fois posée, cette axiomatique éclaire, restropectivement, les hypothèses restrictives qui permettent à une discipline de l'action collective de s'autonomiser en choisissant un traitement particulier de ces opérateurs et du principe *SIR*. Mais elle permet aussi, prospectivement, de discuter des remaniements qui traduisent de nouvelles frontières ou des recouvrements pertinents entre disciplines.

Une axiomatique de l'action collective n'est donc pas une théorie "englobante", mais une "infra" théorie provisoire, dont les principes peuvent aider à approfondir les significations produites par chaque espace disciplinaire. En ce sens, elle est à la fois un langage commun à toutes les disciplines et un champ d'investigation propre à chacune.



## PLAN

### 1. INTRODUCTION

- 1.1. L'action organisatrice contestable
- 1.2. Théorie restreinte et théorie axiomatique de l'action collective
- 1.3. Plan et raisonnement du texte

### II. LES ANCIENNES CONTINGENCES DE L'ACTION COLLECTIVE LE MARCHÉ, L'ENTREPRISE, ET LE COLLECTIF SOLIDAIRE

### III. LA NOUVELLE DYNAMIQUE DES PRESCRIPTEURS

III.U. Les retombées à longue portée du Taylorisme: une nouvelle anatomie de l'entreprise

- A.1. L'étude des prescripteurs internes.*
- A.2. Action organisatrice et action technologique*

III.2. Marchés et prescripteurs : les rationalisations de l'échange marchand

- B.1. Du rapport marchand comme action organisatrice*
- B.2. De l'inconnaissance et des marchés à prescripteurs*

III.3. Retour à l'Histoire: de la production de masse à l'innovation intensive

- C.1 Production de masse et stabilisation des rapports de prescription*
- C.2. Les problèmes de l'innovation intensive.*

### IV. L'EVOLUTION DES SCIENCES SOCIALES: BROUILLAGE DISCIPLINAIRE ET NOUVELLES CONTINGENCES

IV.1. De quelques développements en économie : Les formes faibles de l'organisation

IV.2. Des sociologies en mutation: le retour de la solidarité organique?

IV.3. Les Sciences de Gestion: des ponts pour un archipel?

### V. RETOUR AUX FONDEMENTS: ELEMENTS D'UNE AXIOMATIQUE DE L'ACTION ORGANISATRICE

V.1. L'axiomatisation : une clarification des opérateurs

V.2. Les opérateurs "savoir" et "relation" : quelques énoncés

- a) l'opérateur savoir" : propriétés statiques et dynamiques*
- b) l'opérateur relation : une notion faussement simple*
- c) Principe SIR: de la dynamique conjointe des savoirs et des relations*

### VI. CONCLUSION: VERS UNE THEORIE DES PRESCRIPTEURS.



## 1. INTRODUCTION:

### 1.1 L'action organisatrice "contestable"

Dans ce texte, je voudrais expliciter l'idée d'une théorie axiomatique de l'action collective et présenter quelques éléments d'une telle approche. Celle-ci ne concerne pas la totalité des formes de l'action humaine et nous aurons à en préciser, sans concession, les limites de validité. Ces limites découlent d'ailleurs directement des axiomes mobilisés.

Néanmoins, pour situer de manière suggestive la portée de cette analyse, j'indiquerai que cette théorie se propose de construire les cadres conceptuels communs à l'action économique, l'action entrepreneuriale ou gestionnaire, l'action associative (ou créatrice de solidarité), l'action technologique ou encore l'action conceptuelle, par exemple l'action de recherche". Trois précisions supplémentaires sont nécessaires pour cerner le type d'action qui nous intéresse, puis examiner les origines et les objectifs de notre approche.

a) Ces différentes formes d'action, loin d'être indépendantes, entretiennent depuis longtemps des liens étroits. L'action économique a besoin de l'action entrepreneuriale ; l'action gestionnaire, sous maints aspects, implique une action technique ; l'action associative ou l'action du "chercheur" mêlent toutes les autres selon des régimes spécifiques. Plus généralement, ces différentes actions appartiennent à ce que nous pourrions appeler l'ensemble des actions "organisatrices" en donnant à ce terme une signification qui aille au-delà de la constitution de collectifs durables ; autrement dit, que l'action "organisatrice" ne soit pas restreinte à ce que l'on appelle communément des "organisations". Pour autant, c'est un fait historique, que la grande entreprise "moderne", aura été un espace obligé de confrontation et d'articulation de toutes ces formes d'action.

b) Parmi les actions "organisatrices", nous ne considérerons que les actions dont la définition permet de penser une notion de "progrès" ou d'évolution favorable. Une telle spécification exclut par exemple de notre étude les actions collectives qui seraient à elles-mêmes leur propre raison d'être (certains rituels religieux, ou certaines formes d'acte artistique). En dehors de ces formes particulières, l'action collective peut se nourrir d'une manière ou d'une autre des conséquences qu'elle est capable d'anticiper (donc de connaître en pensée) ou de reconnaître dans le cours de son déroulement. Elle devient alors un processus dynamique, récursif, historique, et interactif, dont l'analyse par ceux qui y participent contribue à son déroulement. Nous dirons de ce type d'action collective qu'il se transforme par des "rationalisations". C'est-à-dire par des tentatives pour en infléchir le déroulement, ou en surmonter les crises. Ces tentatives sont fondées sur des "philosophies" ou des "prescriptions" particulières portées par certains acteurs. Nous élargissons donc la position classique de Max Weber. Celui-ci réservait l'idée de "rationalisation" aux formes d'action devenues dominantes à la fin du 19<sup>me</sup> siècle et qu'il caractérisait par le recours au calcul "rationnel" des choix. Une telle vision était trop étroite car implicitement associée à l'idée que le projet de "rationalisation" signifiait toujours une plus grande maîtrise de l'action. Or, quand la maîtrise de l'action se révèle impossible ou incomplète, cela n'achève en aucune manière l'espace des "rationalisations". Au contraire, cela en étend indéfiniment le renouvellement. Certains désengagements, la recherche de connaissances nouvelles, ou l'affirmation de nouvelles valeurs transforment les espaces de rationalisation et les fondements des choix. Illustrons ce point de vue : parce qu'elles ont rendu la vie industrielle plus acceptable, l'interdiction du travail des "enfants" ou la reconnaissance du droit de grève constituent, selon nous, des "rationalisations" de l'organisation du travail au même titre que l'introduction de la recherche industrielle.

---

<sup>1</sup> Nous pourrions aussi parler d'action "politique", mais l'ambiguïté du terme est bien connue, et n'est pas fortuite. Soit l'action politique est une action particulière, soit elle est la catégorie ultime de l'action collective, et de ce fait une axiomatique de l'action collective n'est rien d'autre qu'une axiomatique de l'action politique. Ce débat, nous ne pouvons le mener à ce stade : il faudra soit interroger les axiomatiques de l'action politique, et certaines approches sociologiques peuvent considérer qu'elles apportent à l'action politique son substrat. De plus nous nous efforçons de bien distinguer pour notre part une axiomatique des formes de l'action collective, de l'idée que cette axiomatique fonde un type d'action qui serait englobante à tous les autres. Faire une Théorie des différentes géométries possibles n'est pas concevoir une nouvelle géométrie qui les englobe toutes.



La "rationalisation", toujours renouvelée, est donc consubstantielle de ce que nous désignons par l'action organisatrice "contestable": c'est-à-dire, dont le déroulement peut être contesté et mis en cause par tout "participant" direct ou indirect, même si la portée, l'impact de cette contestation, la nature du conflit engendré et son mode de résolution ne peuvent être fixés par avance.

c) Cette première considération admet un corollaire immédiat. Nous poserons ici qu'une action collective a des "initiateurs", des "dirigeants", mais qu'elle n'a pas de "maître" ; autrement dit, qu'aucun acteur ne peut à lui seul en déterminer totalement le cours. Si cela était le cas, nous ne pourrions plus parler d'action "collective". Certes, certaines actions collectives peuvent se défaire ou être considérablement modifiées par la disparition d'un des acteurs, mais aussi forte qu'ait été son intervention, elle n'a pu s'exercer qu'avec la contribution d'autrui, et c'est bien de l'interaction entre ces différents intervenants qu'il faut rendre compte.

## 1.2. Théorie restreinte et théorie axiomatique de l'action collective

Ces préalables ont un avantage : ils suffisent à situer notre démarche par rapport aux traditions de recherche des sciences sociales, On peut à bon droit affirmer que chacune des disciplines que nous évoquerons ici a eu besoin pour se construire comme action "organisatrice" particulière de choisir les "rationalisations" qui l'intéressent ou dont elle est porteuse. Cette théorie "restreinte" de l'action collective, propre à chacune de ces disciplines, constitue donc à la fois la condition de sa fécondité, son mode d'identification, et inévitablement la frontière où se jouent ses remaniements successifs.

A l'inverse, nous entendons par théorie "axiomatique" de l'action collective: une théorie dont les prémisses seraient suffisamment explorées et conceptuellement précises pour que l'on puisse clairement interpréter, avec leur aide, les opérations de restriction qui fondent chacune des disciplines.

Contre toute apparence, une telle théorie est toujours possible, mais rien ne prouve qu'elle ait un intérêt quelconque. On peut même craindre que son degré d'abstraction soit tel, qu'elle perde toute capacité à forger des énoncés significatifs. Par analogie, et toutes proportions gardées, on peut imaginer avec quelle réserve les mathématiciens ont accueilli les premières esquisses d'une théorie des ensembles, eux qui avaient l'habitude de manipuler des ensembles particuliers sans éprouver la nécessité d'en dégager les notions les plus communes. En revanche, nous mesurons mieux aujourd'hui, l'apport de cette théorie à chaque branche de la mathématique. Mais comparaison n'est pas raison. Et il nous faut ajouter qu'une théorie axiomatique de l'action collective ne saurait prétendre unifier en une seule discipline les différentes sciences sociales, puisqu'elles tirent leur fécondité de leurs opérations de restriction. Il ne s'agit donc pas de construire une supra-théorie, mais une infra-théorie. C'est-à-dire, une théorie qui permette d'éclairer des espaces théoriques non étudiés, de stimuler une clarification dans chaque champ, et éventuellement de renforcer notre capacité interprétative des résultats obtenus par chaque théorie "restreinte". L'effort d'axiomatisation a peu d'intérêt s'il doit tout noyer dans une confusion conceptuelle sans fécondité : il prend au contraire tout son sens, s'il identifie de façon rigoureuse les "opérateurs" communs à plusieurs théories de l'action collective et leurs différenciations selon l'évolution des disciplines.

Mais un tel projet n'a pas d'âge. S'il a un sens, pourquoi ne pas l'entreprendre plus tôt? Et qu'est-ce qui peut en justifier aujourd'hui la pertinence, avant même d'en exposer tous les résultats? Les raisons de notre démarche, on va le voir, tiennent autant aux évolutions récentes des économies et des sociétés, qu'aux difficultés rencontrées par les approches disciplinaires pour en rendre compte.

### 1.3. Plan et raisonnement du texte:

Les développements qui vont suivre comportent les étapes suivantes:

- Nous rappellerons, d'abord, comment jusqu'à 1975, les disciplines qui nous concernent se distribuaient selon un triptyque d'objets: le marché (pour l'Economie), l'action solidaire (pour la sociologie) et l'entreprise (pour la gestion). Or ce triptyque constituait aussi une première théorie "contingente" de l'action collective.

- Nous examinerons ensuite les acquis des travaux menés depuis cette date dans les entreprises. Ils soulignent l'émergence de formes nouvelles de l'action collective nécessaires à l'extension d'acteurs "prescripteurs". Parce qu'ils sont des producteurs et des distributeurs de connaissances, qui interviennent aussi bien pour réguler l'échange marchand que l'échange hiérarchique, ces acteurs doivent inventer un rapport qui ne soit ni marchand, ni hiérarchique. Nous appellerons ce rapport spécifique : "rapport de prescription". Le renouvellement des systèmes productifs et celui des échanges marchands depuis 1975, tient d'abord à une crise des rapports de prescription en situation d'innovation intensive. Il conduit à une théorie des prescripteurs comme élément-clé du remaniement en cours de la première théorie "contingente" de l'action collective.

- Cette hypothèse nous conduira à examiner brièvement quelques évolutions récentes en économie, sociologie et gestion. Nous constaterons, dans les trois cas, des efforts pour reconstruire l'analyse sur des objets nouveaux: les formes faibles de l'organisation pour l'économie ; les nouvelles solidarités "organiques" pour la sociologie; les formes des apprentissages collectifs pour la Gestion. Il s'agit dans tous ces cas d'avancées dont les nombreux points "d'adhérence conceptuelle", sont à l'origine de ce que nous appelons "brouillage disciplinaire". De plus, malgré ces avancées, la question des "prescripteurs" reste dans tous les cas, sous estimée ou difficile à penser.

Pour dépasser ce constat, nous proposerons, dans la dernière partie du texte, une axiomatique de l'action collective qui à partir des opérateurs "savoir" et "relation" permettent de penser un principe de non séparabilité. Ce n'est qu'une fois ces opérateurs mieux définis qu'une théorie des prescripteurs, de leur développement et de leurs crises, peut être esquissée en examinant les apprentissages spécifiques et les relations "critiques" qui conditionnent leur existence.

## II. LES ANCIENNES CONTINGENCES DE L'ACTION COLLECTIVE LE MARCHÉ, L'ENTREPRISE, ET LE COLLECTIF SOLIDAIRE

En trente ans, Economie, Sociologie et Gestion ont connu des bouleversements importants de leurs objets et de leurs problématiques. Comment s'en étonner? Les trois disciplines ont aussi l'Histoire comme "moteur" de leur développement. La recherche en Sciences sociales ne se réduit pas à l'approfondissement autarcique des questions posées à la naissance de chacune de ces disciplines. Son cours est largement influencé par les transformations historiques qui imposent de nouvelles catégories et un remaniement des problématiques. La chaîne de montage en 1908, la crise de 1929, les "trente glorieuses" de l'après-guerre, avaient déjà indiscutablement pesé sur la formation et sur le cours de toutes les disciplines.

De ce fait, on peut considérer que la division du champ scientifique entre Sociologie, Economie et Gestion qui prévalait à la fin des années 70, constituait une première théorie contingente de l'action collective. Jusqu'à cette date, la théorie "restreinte" propre à chaque discipline correspondait donc à l'une des formes apparemment "séparables" de l'action collective.

a) En effet, la pensée économique, ayant remanié les frontières de l'ancienne "économie politique" au début du siècle, s'intéressait essentiellement aux équilibres d'un ensemble de producteurs et de consommateurs". Elle était avant tout une théorie du "marché efficace", comme horizon de l'action de l'Etat Théorie donc, de la formation

---

<sup>1</sup> Ce n'était pas le cas du Marxisme, mais la place de cette pensée, son histoire, ses spécificités épistémologiques dans le champ des sciences sociales, son lien à la philosophie, son destin actuel justifient un traitement particulier qui n'est pas possible dans le cadre de cet article

des prix et des revenus dans le cadre d'un ensemble d'échanges marchands. En tant que pensée organisatrice, elle proposait exclusivement une théorie de la mise en concurrence et de l'incitation par les prix (ou les revenus) comme modèles de l'action collective. De ce fait, les politiques économiques étudiées allaient du "laissez faire" à la classe fort large des interventions sur les prix et les revenus; interventions susceptibles d'inciter les acteurs à des comportements favorisant la croissance et l'intensification des échanges, Certes, autour de ce corpus central, une large palette de recherches (Economie sociale, Keynesianisme, Monétarisme, Economie du commerce international ou du développement...) était développée mais en conservant une référence permanente à la doctrine du "marché efficace".

b) Parallèlement, la recherche sociologique s'était forgée des objets spécifiques comme le travail, l'organisation, la profession, ou le groupe "social". Elle adopte dans tous ces cas la position théorique qui avait contribué à la faire naître comme discipline autonome : à savoir la recherche des formes de solidarité (ou d'opposition) qui permettent au travail, à l'organisation, ou à la profession d'exister comme collectifs acceptables et capables de forger, pour ceux qui en font partie, des repères identitaires et sociaux communs. De façon générale, la recherche sociologique s'élaborait surtout comme un ensemble de contre-cultures : contre-culture à une vision de la société comme simple agrégat d'acteurs sur un marché; contre-culture à une vision du travail comme simple logique de subsistance individuelle ou simple vente à un employeur ; contre-culture à un psychologisme qui nierait l'impact des formes de solidarité à peser sur les comportements individuels. Mais, l'action organisatrice qui découle le plus clairement des hypothèses sociologiques reste celle qui veut produire ce que Durkheim avait appelé solidarité "mécanique" ou par "similitude". Action dont l'objectif est la construction d'un collectif d'individus partageant la croyance d'être sur certains points semblables, et tirant de cette similitude l'assurance d'un soutien mutuel. De ce point de vue, la théorie du "mouvement social", création inventive d'une nouvelle forme de solidarité, développée par Alain Touraine, exprime clairement à la fois dans son objet et dans ses hypothèses, la "restriction sociologique" dans l'étude de l'action collective.

c) Entre ces deux grandes voies théoriques, la naissance de la "Gestion" a pris très tôt une forme particulière et hybride. L'histoire de ce champ de recherches, et même sa dénomination (Science administrative, science du management, science des organisations...) sont encore objet de débat. De plus, quand on examine les auteurs les plus communément cités, force est de constater la multiplicité de leurs statuts. Taylor était un ingénieur célèbre, auteur de plusieurs découvertes techniques de premier plan, Fayol, Sloan, Mooney ou Barnard furent de grands dirigeants d'entreprise, Quant aux universitaires dont on a conservé la contribution, si l'on excepte Max Weber (lui-même particulièrement inclassable) ils n'apparaissent significativement qu'à partir des années 30, et encore sont-ils le plus souvent des sociologues ou des spécialistes des questions administratives. Ce qui fait pourtant leur unité, réside dans un phénomène récent et perturbateur, la grande entreprise, qu'ils identifient comme champ d'une action organisatrice d'un type nouveau. Certes, cette action organisatrice emprunte ses concepts à l'année, à l'Eglise ou à l'Etat, mais en même temps, elle doit forger ces instruments propres. Très vite, le plan, la coordination, le contrôle, l'adaptation au nouveau, prennent une place théorique centrale dans cette pensée, Mais si la recherche économique et la recherche sociologique peuvent s'ignorer, voire même se définir par opposition, l'objet de la gestion lui impose au contraire de penser, non sans difficulté leur hybridation. Un chef d'entreprise ne peut nier les mécanismes de marché qui pèsent sur lui ; il ne saurait non plus oublier, les formes de solidarités favorables ou défavorables au développement de son activité. En s'intéressant à cette nouvelle réalité qu'était la grande entreprise, la Gestion était menacée de n'être qu'une sociologie ou une économie appliquées. Mais elle pouvait aussi éviter ces écueils et trouver dans la nouveauté même de son objet, l'occasion d'un renouvellement des bases classiques de l'action collective"

A la fin des années 70, les doctrines gestionnaires présentaient de ce point de vue un bilan mitigé. Elles avaient échappé à l'économie appliquée en développant, (à la suite du taylorisme) une gamme novatrice d'instruments de planification et de coordination (programmation, gestion des stocks, logistique...). Elles étaient plus qu'une simple sociologie appliquée, grâce à l'élaboration (à la suite de Fayol) d'une doctrine contingente de la "structure" des entreprises, c'est-à-dire une vision relativiste des grands liens verticaux et horizontaux que l'on peut retrouver en action dans une entreprise. En revanche, peu d'auteurs exprimaient l'ambition d'élaborer une nouvelle doctrine de

l'action collective. La seule tentative en ce sens se déroule véritablement à la fin des années 30, autour de L. Gulick, L. Urwick, et M. Parker Follett qui pensent une "théorie de l'organisation" capables de relier les doctrines de Fayol et Taylor en un ensemble cohérent. En revanche, Barnard s'isole de ce premier mouvement et reprend une vision solidarisante de l'organisation où l'action organisatrice est aussi pensée comme "communication (speech)", "persuasion", et "créatrice de sens collectif (purpose)". Cela dit, on pouvait déjà noter cette tendance de l'entreprise moderne à se considérer comme un modèle d'organisation qui devrait s'imposer à tous les groupes. D'une certaine manière, les théoriciens de la gestion répondaient à l'idéal du "marché efficace" des économistes par l'idéal de l'"entreprise performante"; quant au modèle du "collectif solidaire" cher aux sociologues, il lui substitue implicitement celui de de l'entreprise vue comme un "collectif étendu" incluant dans un fonctionnement harmonisé aussi bien ses clients, ses actionnaires ou son "personnel".

Ainsi, le "marché", le "collectif solidaire", "l'entreprise" constituèrent à la fois une première théorie contingente de l'action collective, et en même temps une organisation du travail scientifique. L'apparente évidence de cette distinction n'imposait pas d'effort doctrinal supplémentaire, et encore moins celui d'une tentative de complémentarité théorique. D'ailleurs, pour qui cela aurait-il eu un sens? Economie et Sociologie se vivaient comme doctrines incommensurables et étanches, et à l'exception de figures de la taille de Max Weber, qui aurait osé écrire un traité intitulé "Economie et Société" ? Il faut cependant noter que la théorie de la solidarité "organique", donc entre acteurs n'ayant plus de liens de similitude, avait été conçue par Durkheim comme le nouveau défi de la sociologie. Or, celle-ci rendait inévitable une compréhension sociologique de l'échange marchand ou de l'entreprise. Mais cette théorie, n'ayant eu que peu de retombées, quel sociologue aurait encore pensé utile de repenser la théorie économique? Quel économiste aurait jugé nécessaire de faire une théorie du groupe "national" ? Quant à ces pensées hybrides qui formaient la Gestion, elles avaient déjà fort à faire dans l'étude du phénomène "entreprise" qui quoique jeune (du moins en apparence) donnait déjà des signes d'une tendance irrépressible à la métamorphose et à l'expansion.

C'est d'ailleurs cette métamorphose qui va imposer un remaniement important de ces premières catégorisations de l'action collective.

### III. LA NOUVELLE DYNAMIQUE DES PRESCRIPTEURS

Depuis la fin des années 70, l'Histoire, on l'a dit, n'a pas été avare de changements radicaux. Au-delà de leurs manifestations connues de tous, nous intéresse ici le fait que cette marche forcée à la mutation des grands repères collectifs, a, de manière moins spectaculaire, bouleversé les grands acquis disciplinaires que nous avons évoqués plus haut.

Cette période étant aussi la nôtre en tant que chercheurs, notre regard ne peut apprécier ces remaniements avec la distance qui nous était possible dans l'examen des périodes précédentes. De fait, les analyses qui vont suivre évoqueront le chemin qui nous a conduit à l'axiomatique que nous examinerons ensuite. Ce chemin s'est construit à partir de nos travaux sur les doctrines gestionnaires, mais pas seulement. Les évolutions de l'analyse sociologique, les remaniements de la pensée économique, la maturation des sciences de gestion font partie du paysage scientifique de notre travail.

Nous commencerons donc par évoquer les étapes de notre propre approche, avant de signaler les liens de renfort ou de critique qu'elle entretient avec ce paysage. Nous examinerons successivement **l'émergence de l'action des prescripteurs** soit :

- comme *condition interne* de la dynamique des entreprises,
- comme *condition externe* de la dynamique des rapports marchands.

## **II.Ll. Les retombées à longue portée du Taylorisme une nouvelle anatomie de l'entreprise**

Nos travaux sont inséparables d'une double histoire Celle des doctrines gestionnaires et celle des grandes mutations des entreprises.

On l'a vu, l'histoire des doctrines gestionnaires est d'abord celle d'un mouvement général de "rationalisation instrumentale" qui se forme après la seconde Guerre mondiale, et qui reprend, souvent en n'en ayant aucune conscience, l'héritage Taylorien. L'intermède cataclysmique de la guerre avait rompu bien des traditions de recherche des années 30. Ainsi, l'ancienne aptitude à penser Taylor et Fayol simultanément s'était presque perdue. De ce fait, entre les théoriciens du plan, de la décision efficace, ou du bon choix "opérationnel", et ceux qui pensaient la stratégie, l'organigramme ou la "structure" une coupure épistémologique profonde s'était créée. A l'approche "modélisatrice" des premiers, répondait l'approche analytique et "naturaliste" des seconds. Pour les premiers, la recherche des "bons instruments de l'action" était simplement limitée par la capacité de calcul et la formation des "décideurs". Pour les seconds, la "bonne structure" n'était pas atteignable par simple raisonnement; les effets d'un découpage des fonctions, d'une définition des liens de commandement ou des frontières de l'entreprise étaient trop complexes à prévoir; il fallait comparer d'une entreprise à l'autre, et tirer, notamment par l'enquête, les leçons de l'expérience passée.

Mais une telle division scientifique correspondait aussi à des positions radicalement différentes de ces deux types d'action dans l'histoire récente des entreprises. Autant, l'action sur la "bonne structure" correspondait à une activité difficile, conflictuelle, rare et, quand elle était nécessaire, réservée aux dirigeants et à quelques consultants externes (Bauer et Cohen). Autant l'action planificatrice et "instrumentale" était devenue, avec l'héritage Taylorien, une modalité permanente de la firme. Entre 1920 et 1970, la majorité des grandes firmes industrielles, et une part croissante des organisations publiques avaient été conduites à recruter une catégorie de personnels nouveaux, différents des anciens contremaîtres, se rapprochant des anciens personnels des directions techniques ou des bureaux d'études (nés au début du 19<sup>e</sup> siècle, notamment dans les aciéries ou les compagnies de chemin de fer) mais tournés cette fois, plus vers l'organisation des processus internes de la firme que vers ses produits ou ses procédés fondamentaux (planning, méthodes, logistiques, qualité...). Ils auront à lancer et définir toutes les rationalisations successives de l'entreprise.

Ainsi, se consolidaient dans l'entreprise des acteurs d'un type nouveau. Leur activité pouvait être rattachée à l'**ancienne** catégorie de "staff" déjà très discutée dans les années 30, et dont Mooney avait très justement dit qu'ils étaient là "for the service of knowledge". Or, cette définition n'était plus celle du "staff" de la tradition militaire ou ministérielle (ensemble de conseillers rattachés à un dirigeant), elle entérinait celle de Taylor, qui consistait à séparer la "conception" d'un travail de son "exécution" et à développer des spécialistes de cette "conception", par exemple des spécialistes de la coupe des métaux, comme lui-même. On sait à quel point ce principe a fait couler beaucoup d'encre critique : on l'accuse usuellement de transformer les exécutants en simples "bras sans cerveau". Cette critique est légitime si une telle séparation nie la capacité de "l'exécutant" à améliorer cette conception. En revanche, elle manque de fondement si elle revient à nier toute différence entre activité de recherche et activité opérationnelle. Car supprimer cet écart revient à contester que la connaissance nécessaire à la "conception" d'un produit puisse être différente de la connaissance nécessaire à son usage. Une large part des échanges marchands deviendrait impossible.

Or, c'est précisément parce que ces nouveaux acteurs ont une dynamique de la connaissance spécifique qu'ils sont différents des autres, qu'ils ne peuvent pas penser leur place dans la firme comme les autres et qu'ils vont adopter à l'extérieur de la firme une logique à la fois professionnelle et scientifique propre. Ainsi susciteront-ils le développement d'activités universitaires et diplômantes proches de leurs préoccupations (Recherche opérationnelle, Gestion scientifique, méthodes quantitatives de Gestion...). Et, dans certains cas, feront-ils directement appel à des chercheurs extérieurs pour les aider à renforcer leur champ d'action.

C'est là le point de départ de nos travaux-. Nous héritons à la fois de la tradition Taylorienne de l'innovation prescriptive, et nous découvrons cette nouvelle catégorie d'acteurs, que nous appellerons des "prescripteurs" de l'action.

Le terme de "prescripteur" a un destin étrange mais significatif. Les médecins se désignent comme tels auprès de leurs patients. Les spécialistes du commerce désignent ainsi tous ceux qui déterminent les choix d'un acheteur plus que lui-même. Face à des énoncés qui visent à transformer les connaissances, les actes et les jugements d'autrui, mais qui ne sont pas formulables comme des "ordres" discrétionnaires, le terme de prescription s'impose dans des contextes pourtant divers. En choisissant ce terme, comme concept cette fois, nous adoptons une définition cruciale pour notre approche. Nous poserons que produire de la connaissance pour l'action collective, c'est inévitablement "prescrire" à autrui certains éléments constitutifs de cette action (mais pas nécessairement la totalité de cette action). Cette définition permet de passer d'un principe d'apprentissage à un principe de relation au sein d'une action collective Ajoutons aussi, que l'expression produire de la connaissance, englobe toute logique "d'instrumentation" de l'action. Les instruments de gestion, nous l'avons longuement développé ailleurs, ne sont que des automatismes destinés à produire de façon répétée ou isolée une certaine classe de connaissances Une des formes les plus simples de ces outils est évidemment le "compteur", l'une des plus sophistiquée étant par exemple un système-expert (Hatchuel et Weil 1992).

#### A.1. L'étude des prescripteurs internes: la dynamique de l'action "prescriptive".

En menant des recherches auprès de ces nouveaux prescripteurs de l'action, nous avons eu directement accès à leurs démarches, leurs difficultés, leurs conditions de développement et de survie.

Car, en leur apportant des connaissances nouvelles, nous avions à "prescrire" à notre tour leur action. Il fallait donc que nous discussions des connaissances dont ils disposaient, mais aussi de la manière dont leur activité était perçue tant par ceux à qui elles étaient destinées (services opérationnels par exemple), que par les dirigeants auxquels ils devaient rendre compte. Nous étions donc en mesure d'analyser trois dynamiques que nous allions être amenés à considérer comme fondamentales à toute activité de prescription.

- l'activité de prescription était bien une activité de production de connaissances, mais l'acceptabilité et la validité de ces connaissances nouvelles dépendaient du système de relations "amont et aval" dans lesquels les prescripteurs se situaient. De plus, ce système de relations était aussi un moyen de connaissance pour le prescripteur lui-même! En introduisant de nouvelles manières de faire, on découvre par contraste les plus anciennes ou celle d'autrui. Beaucoup de jeunes ingénieurs, chargés d'établir des modes d'emploi de machines, découvrent des techniques en atelier en tentant de mettre en place ces nouvelles règles. Prescrire, c'était donc transmettre de la connaissance, mais seulement celle qui a un sens dans le cadre d'une relation. Symétriquement, ce rapport peut aussi être un véhicule pour la connaissance de celui dont on cherche à prescrire le comportement. Tout prescripteur met à l'épreuve sa connaissance de la situation et des acteurs qu'il prescrit.

\* En cherchant à aider des prescripteurs, nous étions nous mêmes prescripteurs à notre tour, et nous découvrons que notre intervention était d'autant plus acceptable que nous étions capable de faire la preuve de notre "indépendance", autrement dit que la connaissance produite par nous résultait d'une épistémologie spécifique : celle qui est traditionnellement associée à l'idée de recherche "scientifique". De la même manière, les prescripteurs que nous accompagnions devaient aussi montrer qu'ils avaient étudié en

- 
- 1 Une large part de notre travail de recherche s'est déroulée au sein du Centre de Gestion Scientifique. Mais les thèses que nous défendrons ici n'engagent que leur auteur Cela dit, l'élaboration des outils de gestion (voir synthèse dans l'ouvrage collectif "*Du mode d'existence des outils de gestion*" Moisdon 1996, Actes Condor IX, p. 5 à 37) peut être considérée comme un champ particulièrement significatif de l'action des "prescripteurs"
  - 2 Dans Hatchuel et Weil (1992) nous donnons l'exemple de "planificateurs-experts" d'une Compagnie pétrolière dont l'activité perd sa signification au moment du contre-choc pétrolier, malgré l'étendue incontestée de leurs connaissances

détail l'impact de leurs prescriptions, A l'évidence, la légalité de la délégation qui leur était accordée par les dirigeants ne suffisait pas à fonder la pertinence de leur prescription. Il leur fallait toujours convaincre du bien fondé de leurs raisonnements, toujours exposer et justifier leurs prescriptions. Nous appellerons "rapport de prescription", ce rapport particulier où la légitimité, même acquise par délégation, ne suffit pas à fonder l'action. Un tel rapport s'oppose au rapport de hiérarchie propre au dirigeant qui peut se suffire, en principe, d'être légitime. Les rapports de prescription nous imposent donc de considérer les "épistémologies" comme des fondements actifs aussi bien de l'entreprise que du rapport marchand comme nous le verrons plus loin,

\* Les prescripteurs internes ne sont pas les dirigeants légaux, mais pour autant ils peuvent définir la nature du travail, et spécifier les connaissances nécessaires à l'ensemble des actes du dirigeant. Ils se voyaient donc déléguer une large part du contenu entrepreneurial de l'activité. Que restait-il donc aux dirigeants? Tout d'abord à légaliser l'existence du prescripteur! On peut donc dire que l'apanage du dirigeant tient à sa légitimité à "prescrire les rapports de prescription", mais il ne peut pas grand-chose pour que ceux-ci soient efficaces et pertinents puisque cela dépend notamment des connaissances et des relations qu'inventent prescripteurs et prescrits. Néanmoins, un dirigeant peut se faire prescripteur interne et définir lui-même certaines composantes de l'action collective (pas toutes puisque certaines prescriptions lui sont imposées par la puissance publique). Il connaîtra alors sur ces points les difficultés de tout prescripteur pour transmettre, communiquer, persuader, comme l'avait bien perçu Barnard. Ainsi un dirigeant n'a-t-il pas comme on le dit trop facilement le choix de "faire ou faire faire". C'est encore penser le dirigeant face à des activités dont il serait capable d'établir la liste et le contenu. Très vite une telle hypothèse est intenable ou le suppose omniscient. Son seul choix est d'abord entre ce qu'il peut prescrire lui-même, et ce sur quoi il accorde (par nécessité ou non) à d'autres le soin de prescrire la "nature du monde" qu'il fera ensuite sien. Certes, il est usuel de considérer que le dirigeant a toujours la liberté de décision, mais il s'agit alors comme toujours d'une liberté sous contraintes, et l'une des plus fortes est bien celle qui résulte des connaissances que nous avons apprises des autres.

On conçoit en examinant ces dynamiques fondamentales que l'activité et la survie de ces prescripteurs est difficile, et à quel point les occasions de crises, de conflits, vont être récurrentes dans leur histoire. C'est là un signe fort de ce que la position des prescripteurs, n'est pas le résultat d'une division du travail classique. Le prescripteur et les acteurs qu'il prescrit ne se répartissent pas un ensemble de tâches connues à l'avance: ils se partagent deux types de savoir, donc deux dynamiques des connaissances sur un même ensemble de tâches. La notion usuelle de fonction a brouillé cette idée capitale. Prenons un exemple simple : un véhicule automobile peut être décrit aussi bien comme un mobile consommant de l'énergie que comme un mobile faisant du bruit. Dès lors, il est difficile de dire que la conception du véhicule va être séparée en deux tâches confiées à chacun en fonction de ces connaissances. Une telle division est impossible à rendre opératoire. En revanche, le rôle de l'énergéticien ou celui de l'acousticien, consiste sur le "même mobile", à repérer, les tâches, qui peuvent être modifiées par des prescriptions acoustiques ou énergétiques ou à en inventer de nouvelles.

En réalisant ce principe, non seulement nous comprenons mieux les problèmes de cette catégorie d'acteurs, mais aussi nous percevons un axiome oublié de l'action collective : à la notion ancienne de division du travail, il faut ajouter une notion plus fondamentale, celle de la division dans la production des connaissances : car cette division est un préalable nécessaire à la définition même du travail qui sera divisé.

L'activité des prescripteurs signale donc à la fois une propriété anatomique et une propriété "métabolique" de l'action collective (Chapel 1997) :

*Propriété anatomique:* il y a bien de nouveaux acteurs ayant une activité spécifique"

*Propriété métabolique:* ces acteurs agissent sur la dynamique des connaissances nécessaires à la définition de l'action et à sa mise en oeuvre. Rappelons que le terme de "métabolisme" est issu de "métabolisme" qui signifie transformation. Si ce métabolisme renvoie usuellement à l'idée de "changement", celui-ci est toujours la conséquence d'une élaboration de connaissance chez certains acteurs.

Ainsi, partant d'une logique d'action instrumentale, donc Taylorienne, non seulement, nous retrouvons les questions "structurelles" propres à l'approche Fayolienne, mais aussi nous pouvions les reformuler et leur donner un contenu plus rigoureux. La "structure" n'était plus seulement une division fonctionnelle ou hiérarchique mais la sédimentation historique de certains métabolismes passés. Et un métabolisme des connaissances peut faire passer d'une logique instrumentale à une logique structurelle et inversement. Ainsi, le fondement d'une logique hiérarchique (effet de structure) peut résulter de la formation de nouvelles connaissances (instrumentation). Réciproquement, les difficultés de l'exercice hiérarchique (instrumentation) peuvent susciter l'appel à un prescripteur de l'action (effet structurel). Autrement dit, rapport de hiérarchie et rapport de prescription ne sont ni complémentaires, ni antagoniques, mais consubstantiels à l'action collective dès lors que l'on prend en compte le métabolisme des connaissances dans l'action.

#### A.2. Une axiomatisation commune de l'action "organisatrice" et de l'action "technologique".

Les éléments précédents conduisent à une première révision de la notion classique "d'organisation". L'histoire de l'entreprise n'autorise pas à réduire l'activité organisatrice à un rapport de hiérarchie légitime. Dès que l'on prend en compte la dynamique des connaissances, il n'est plus possible d'accepter les définitions classiques de l'organisation; si elles se limitent à l'existence de finalités communes ou à la coordination des activités. Excluons aussi les définitions juridiques issues du Droit des Sociétés, qui ne stipulent que des définitions formelles de la "sociation" et n'ont aucun effet sur l'activité de ces dernières. Il nous faut donc, accepter une définition plus abstraite: il n'y a "organisation" que si nous pouvons caractériser un processus distribué de production de connaissances, ce processus étant cause ou effet de rapports de hiérarchie et de rapports de prescription. Remarquons que la mention "cause ou effet" traduit la réversibilité de la définition on peut partir des rapports pour aller aux connaissances produites et réciproquement.

Une telle définition peut paraître abstraite : on constatera à l'examen qu'elle est pourtant opérationnelle. Considérons la définition classique de l'organisation : "activité collective finalisée par des objectifs communs". Et posons nous la question : comment peut-on reconnaître que des objectifs communs sont poursuivis par plusieurs acteurs? La notion "d'objectifs" n'est pas appréhendable sans examiner les connaissances manipulées par les acteurs. Quant à la notion de "commun", elle n'est le signe d'une activité organisatrice que si nous constatons que l'existence commune de certains de ces "objectifs" résulte des rapports entre les acteurs, et non pas d'une propension qui leur est à tous naturelle. On ne saurait considérer qu'il y a activité organisatrice au sein d'un groupe humain du fait que tous évitent soigneusement les positions physiques douloureuses. Charles Perrow avait déjà montré, dans les années 60, cette insuffisance de la définition d'une organisation par l'existence d'objectifs.

En adoptant une définition plus abstraite, nous avons "endogénéisé" la plupart des notions qui tendent à confondre l'action organisatrice avec une syntaxe de l'action finalisée. L'action "organisatrice", consiste autant à s'interroger collectivement sur la validité de la notion "d'objectif" qu'à choisir à certains moments de n'en pas fixer. La notion "d'objectif commun" est un corollaire de l'action organisatrice, mais n'est pas "première", et ne peut être posée en axiome de l'action collective.

Enfin, cette approche a une conséquence inattendue : la définition de l'action organisatrice" ainsi posée, peut parfaitement être acceptée comme définition de l'action technologique. En effet, qu'est ce qu'une technique sinon un ensemble de connaissances exigeant certains rapports entre acteurs pour être mise en œuvre? Si l'on accepte que toute technique est un ensemble de savoirs qui doivent être élaborés, appris et mis en œuvre par un collectif: alors, il est inévitable qu'une technique n'implique implicitement des rapports de prescription, et des rapports de hiérarchie. Mais il nous faut ajouter cette fois des rapports marchands. De fait, l'action technique est une production de connaissances mobilisant toutes les formes possibles de l'action collective.



## 111.2. Marchés et prescripteurs: les rationalisations de l'échange marchand

Les leçons de notre étude de l'entreprise contemporaine ne s'arrêtent pas à cette première série d'acquis théoriques. En effet, comment penser l'entreprise (privée) comme action "organisatrice" et oublier le rapport "marchand" condition de sa survie? Rapport marchand qui caractérise, on le sait, l'acquisition de ressources aussi différentes que des capitaux, des connaissances, des services ou des biens. Or, la recherche-intervention dans les entreprises, en nous confrontant aux rationalisations des systèmes productifs, allait nous conduire à une réflexion analogue sur l'échange marchand.

Mais avant d'en évoquer les principaux constats, il faut, du point de vue de l'action "organisatrice", opérer une distinction, hélas trop souvent oubliée, entre "échange marchand" et "marché".

### B.1. Du rapport "marchand" comme action "organisatrice"

Une entreprise, comme d'ailleurs n'importe quel commerçant aussi modeste soit-il peut tenter d'engager des rapports marchands avec ceux qui accepteront d'y entrer, et qu'il désignera alors comme ses "clients", Ces rapports constituent alors pour lui un espace d'action, d'apprentissage, et de confrontation aux désirs ou aux réactions d'autrui. En revanche, que signifie pour lui la notion de "marché" ? Un lieu particulier où il se rendrait régulièrement avec d'autres commerçants pour rencontrer ses clients potentiels? Il adopterait alors la définition traditionnelle du marché (ou de la "foire"). Cette définition n'est pas celle qu'a popularisé la culture économique contemporaine. Le "marché" n'y est plus un lieu mais un ensemble de transactions commerciales obéissant aux "prescriptions" d'un tiers destiné à veiller au bon fonctionnement de la concurrence. Le marché boursier est certainement la meilleure illustration de cette définition. En ce sens, les économistes ont toujours défendu l'idée que les marchés étaient "organisés" ou régulés.

Mais nous sommes loin de l'acception la plus courante du "marché" et que recouvrent les expressions courantes comme: le marché des cravates en soie ou celui des ordinateurs familiaux. Ici, le marché devient un simple concept dont l'utilisation dépend de la signification qui lui est accordée dans la mise en oeuvre d'un rapport marchand particulier. Par exemple, lorsqu'un commerçant décide d'ouvrir une boutique de cravates parce qu'il considère que dans l'emplacement qu'il a retenu, "le marché" que vont se disputer les trois marchands de cravates présents (y compris lui-même) est suffisant. Dans ce cas, le "marché" n'est qu'un élément variable du savoir du commerçant, une hypothèse pour la définition de son action "organisatrice" d'un rapport marchand,

En restaurant à la notion "d'échange marchand", son importance première dans l'action économique, nous pouvons plus clairement encore considérer celle-ci comme une catégorie particulière de l'action "organisatrice". Quelles en sont alors les caractéristiques? Nous résumerons ici ce que nous avons montré plus en détail ailleurs (Hatchuel 1995a, Hatchuel 1995b). Le rapport "marchand" n'est pas, c'est une évidence, un rapport de hiérarchie, bien que l'acheteur "passe commande". Le client est, on le sait, un "roi", mais le marchand n'est pas pour autant son "sujet". On pourrait penser qu'il s'agit d'un rapport de prescription. Après tout, selon les cas, vendeurs ou acheteurs se "prescrivent" l'un à l'autre les caractéristiques des prestations qu'ils échangent. Un tailleur "sur mesure" peut, à la demande même de son client, lui concevoir librement le costume à porter. Inversement, un industriel peut acheter un produit qui aura été pensé et réalisé selon ses stipulations les plus détaillées. Cette variabilité de la capacité de prescription provient précisément de la variabilité des connaissances détenues par le vendeur ou l'acheteur. Mais l'échange marchand doit comme l'échange hiérarchique affronter les crises provenant de cette variabilité. De même qu'un dirigeant ne peut toujours savoir ce qu'il veut ordonner, un acheteur ne peut toujours savoir ce qu'il doit acheter et à qui il doit l'acheter. Comment acheter les médicaments nécessaires à notre santé, si nous ne savons pas de quel mal nous souffrons? Comment acheter tel nouvel "appareil", alors que nous ne savons pas ce qu'il fait, ni ce qui fait la différence entre les modèles offerts?

En posant, ces questions nous pouvons par contraste, décrire l'échange marchand idéal : si nous savons ce qu'est une "rose" et nous voulons l'acheter, si nous la

reconnaissons au premier coup d'oeil, si nous en percevons l'état, la couleur, et même la "variété" ; bref, si nous n'avons pas besoin d'interroger le marchand sur autre chose que son prix, alors ce sera le seul obstacle à son achat! Dans ce premier cas, l'échange marchand est possible parce que nous détenons tout ce qu'il faut pour formuler notre désir et contrôler sa réalisation dans l'échange: nous nous fions alors exclusivement à notre expertise. Une situation totalement inversée facilite autant l'échange, celle qui nous fait accorder au marchand toute notre confiance et que nous ne savons rien de la chose à acquérir: c'est le cas du libraire, à qui nous demanderions de nous suggérer un "bon roman pour l'été". Mais entre ces deux formes extrêmes que se passe-t-il ? comment achetons-nous des médicaments, des automobiles, ou comment choisissons-nous les restaurants? Pourquoi dans ces trois cas notre savoir nous paraît-il insuffisant? Et pourquoi ne peut-on demander au marchand de nous recommander une bonne voiture? C'est en examinant ces deux questions que nous allons retrouver la dimension "organisatrice" de l'échange marchand.

## B.2. De "l'inconnaissance" et des marchés à prescripteurs

Dans la plupart des situations d'achat nous éprouvons les limites de notre propre savoir. Traditionnellement, une telle situation est considérée comme situation "d'incertitude". Ce concept ne peut résumer toutes les difficultés cognitives que nous avons à construire notre action. Lorsqu'on me propose d'acheter un "XXX", on peut considérer que j'éprouve de "l'incertitude" à savoir si je dois ou non en acheter un (les questions budgétaires étant pour l'instant laissées de côté). Mais une telle formulation n'est pas rigoureuse, car pourquoi me poserais-je la question de son achat, si je ne sais pas ce qu'est "XXX" ? Et la seule existence d'une offre ne suffit pas à la justifier. Il est donc plus juste de raisonner en deux temps: un premier indice doit m'amener à considérer que "XXX" puisse entrer dans la catégorie des choses qui m'intéressent. Il est donc possible que j'aie à me poser la question de son achat, plus tard. Mais en attendant, le premier problème que j'ai à résoudre est la réduction de mon ignorance sur ce qu'est "XXX", et sur ce que cela peut représenter pour moi. Les notions de "risque" ou "d'incertitude radicale" ne sont même pas appropriées ici. Car je ne sais même pas s'il y a risque, et je ne sais pas sur quoi il faut que je gagne de la certitude!

J'ai parlé ailleurs de "carence pragmatique" pour qualifier cette situation, et je voulais ainsi montrer la spécificité de ces situations en termes d'action. Mais je crois que pour désigner l'origine de cette difficulté il vaut mieux forger un néologisme et parler de situation "d'inconnaissance" par opposition à la notion d'incertitude.. A vrai dire "ignorance" ou "méconnaissance" désignerait correctement cet état de fait, mais ces deux mots ont pris en français un second sens qui confère une intentionnalité à ces qualificatifs: on peut ignorer ou méconnaître, volontairement. L'avantage du terme "d'inconnaissance" est donc double, il se distingue clairement d'incertitude et ne comporte aucune ambiguïté".

On peut donc examiner les traitements au problème de "l'inconnaissance" de l'acheteur. Qui peut donc aider le client potentiel à réduire son "inconnaissance" ? Le marchand? On comprend que celui-ci ne peut jouer universellement ce rôle. En effet, comment ne pas penser qu'il ne me fera pas "connaître" la chose en question de manière telle que je sois d'autant plus enclin à envisager son achat? Et d'ailleurs ne serait-il pas dans son rôle de marchand? N'est ce pas à lui de soutenir qu'il est bien plus sain de consommer les légumes cultivées à sa façon? Il est donc dans la nature même de l'échange marchand que la crise d'inconnaissance de l'acheteur ne puisse être réglée par les seules prescriptions du marchand. J'ai avancé que la solution la plus universelle à cette situation consiste pour l'acheteur à recourir à l'aide d'un " tiers-prescripteur ". L'Etat a souvent dû jouer un tel rôle, par la fixation de normes permettant à l'acheteur de penser que ce qu'il ne peut lui-même connaître a été défini et contrôlé par des experts publics (standards, appellations, services de contrôle). Cela est bien connu. Mais il y a plus intéressant. L'initiative privée, sous règlement public, sous certaines conditions, est aussi compatible avec cette position de prescripteurs, c'est notamment le cas des professions médicales ou de tous les types d'experts assermentés. Enfin, certaines professions ont

---

<sup>1</sup> Il Ya dans les avancées récentes en matière de modélisation cognitive (cf Synthèse de ces travaux par B. Walliser) une notion "d'accessibilité des mondes" qui peut exprimer des situations d'inconnaissance; mais il serait trop long de discuter en détail ce point

réussi à assumer une telle position de prescription avec le seul support d'une tradition déontologique: la revue spécialisée, le critique d'art, le critique gastronomique. Cette position, on l'a déjà vu plus haut, est toujours associée à une épistémologie particulière : le prescripteur est un érudit, un expert, un connaisseur auquel nous prêtons un savoir qui fonde sa capacité à nous guider et à nous indiquer le "bon jugement" sur les gens ou les choses. Dès lors que l'acheteur n'est ni omniscient, ni assuré de ses désirs et de ses goûts, alors il n'y a pas de "marchés" qui ne soient des marchés à prescripteurs,

Ainsi l'échange marchand est lui aussi inséparable d'un rapport de prescription qui résout la crise "d'inconnaissance". Dès lors, comprenons-nous pourquoi, à l'instar de l'action entrepreneuriale, qui ne peut se limiter au rapport hiérarchique, l'action marchande dès qu'elle implique un processus de production de connaissances ne peut se limiter au rapport marchand lui-même. Dans les deux cas, et malgré des contextes différents émerge un même rapport de prescription comme condition et composant de l'action organisatrice,

### 111.3. Retour à l'Histoire : de la production de masse à l'innovation intensive. Les crises des prescripteurs

Nous disposons maintenant d'une série d'éléments permettant de jauger la capacité interprétative de notre approche,

Que nous apprend l'histoire récente des entreprises industrielles? Une caractéristique majeure de cette évolution est l'extension et la multiplication des prescripteurs aussi bien internes qu'externes. Ceci peut être démontré aussi bien par l'accroissement du nombre de diplômés et que par celui des métiers de "techniciens" de toutes natures (cf. rapports de l'OCDE)" De la même manière, l'extension des prescripteurs de l'échange marchand peut être aisément constatée, et l'un des signes de ce phénomène se trouve dans la multiplication des magazines "pratiques" et dans celui de l'édition de guides ou d'ouvrages dispensateurs de "conseils". Une telle tendance lourde traduit dans les deux cas une intensification des activités de production, d'apprentissage, et de distribution de connaissances nouvelles, Comment s'en étonner? Tout pousse à l'innovation : le développement sans précédent des activités de recherche, l'extension de la compétition, l'émergence de nouvelles valeurs"

Ces tendances lourdes ont un double effet méconnu: d'une part, on l'a dit, elles imposent l'extension des prescripteurs et des rapports de prescription ; d'autre part, elles mettent en danger ces prescripteurs eux-mêmes, Et ceci selon deux régimes de crise différents:

„ Crise des connaissances: parce que leur capacité à maintenir leur expertise et leur épistémologie fondatrice est soumise à rude épreuve

- Crise des relations : soit parce que leur multiplicité, notamment dans l'entreprise mais aussi hors d'elle, leur impose une coopération et une confrontation difficile à penser et à mettre en oeuvre"

Un tel constat nous donne une clé d'explication des grandes mutations du système productif, sur les vingt dernières années, Il désigne aussi les grandes questions en suspens. Nous les évoquerons ici en insistant surtout sur la théorie sous-jacente, une véritable analyse historique restant à faire"

#### a) Production de masse et stabilisation des rapports de prescription:

On comprend qu'une production de masse lorsqu'elle est viable stabilise simultanément l'action organisatrice dans l'entreprise et les échanges marchands qui lui sont associés. La répétitivité rend l'échange marchand prédictible du point de vue de l'entreprise" Elle permet à la masse des acheteurs de réduire leur "inconnaissance", et autorise la mise en place d'un ensemble de prescripteurs adaptés. Ce même mécanisme joue en interne. La hiérarchie peut s'appuyer sur des prescripteurs internes identifiables, et eux-mêmes peuvent être formés dans le système éducatif. Des rapports de prescriptions bien constitués signifient aussi, et c'est évidemment essentiel, une définition stable des repères du travail et de la performance. Une telle stabilité joue à son tour dans

l'identification des antagonismes relatifs aux différentes relations, Il est d'autant plus facile de former des solidarités et des contre-cultures que les principes de rationalisation qui sous-tendent les actions organisatrices sont clairs, Ce bref portrait, un peu caricatural, peut convenir à ce que l'on nomme généralement Fordisme. Il va de soi, que jamais société moderne n'a connu une telle stabilité sous un mode généralisé. Mais on peut penser que l'on n'en était pas loin dans certains secteurs et pour certaines périodes. Quoi qu'il en soit on voit ici que l'existence de rapports de prescription fondés et acceptables signale la stabilité de l'ensemble des actions organisatrices. Dans ce cas, ils prennent une forme particulièrement asymétrique, car les prescripteurs semblent être la source unique du savoir utile pour les actions à conduire. Ici, nous pourrions dire que bureaucratie et technocratie, ne forment plus qu'une seule et même entité, que nous pourrions nommer "prescriptocratie" pour bien montrer que les rapports de prescription peuvent porter sur la totalité des formes de savoir utiles et que les prescripteurs ne sont pas nécessairement des techniciens ou des bureaucrates (artistes ou "connaisseurs" peuvent tenir la place). Certaines formes du travail à la chaîne n'échapperont jamais à une telle tendance même si à l'ingénieur viennent s'adjoindre le médecin et l'ergonome pour prescrire le "travail" et ses conditions de réalisation. Mais il ne faut pas oublier que la chaîne" n'existe que si le comportement des clients est lui aussi prescriptible donc prédictible !

Les crises de ces prescriptocraties sont bien connues : éloignement progressif des prescripteurs de l'action qu'ils prescrivent par surcroît de confiance en leurs connaissances, disjonction entre règles prescrites et comportements, formations de savoirs locaux étanches les uns aux autres etc... Ces crises internes, souvent décrites, n'étaient pourtant pas très menaçantes tant qu'elles ne mettaient pas en cause les échanges marchands. Qu'importe à un client, les "désordres" d'un appareil d'entreprise, tant qu'il n'en perçoit aucune conséquence ou que les prescripteurs de son achat ne peuvent en déceler.

Aussi, est-ce à partir d'une déstabilisation de ces échanges marchands que s'engage à la fin des années 70, une révolution industrielle dont l'industrie automobile sera à la fois le théâtre mais aussi le grand référentiel pour une bonne part des entreprises. Que les industriels japonais de l'automobile aient été les initiateurs de cette révolution, importe ici, moins que les éléments essentiels de cette révolution,

#### **b) Les problèmes de l'innovation intensive**

Ses premières manifestations sont bien connues : il s'agit de quitter la production de masse entendue comme production d'objets similaires, pour aller vers la production d'objets différenciés en fonction des prescriptions des clients, tout en conservant les avantages de la forte cadence. Cette production de variété, a eu pour premier effet de remettre en cause les connaissances et les raisonnements des services méthodes et des services de planification de ce monde industriel. Comme nous pouvions le prévoir, la déstabilisation du rapport marchand, en donnant au client une liberté de prescription plus large, déstabilisait symétriquement les prescripteurs internes des entreprises" On sait comment cette déstabilisation a donné naissance à de nouvelles doctrines de production dont l'élaboration, l'extension et l'enseignement progressifs ont engendré une classe renouvelée de prescripteurs industriels.

Une redéfinition des rapports de prescription en usine a bien eu lieu dans certains cas, s'accompagnant d'une démarche plus participative, mais contrairement à ce que certains pensent, elle n'a jamais mis en danger le taylorisme, puisque elle n'a pas remis en cause l'existence des prescripteurs internes. Et lorsque ceux-ci ont été mis en cause, alors c'est toute l'activité qui a disparu ou a été "externalisée".

Mais cette nouvelle approche des processus industriels n'était que le signe avant-coureur, y compris dans l'industrie automobile, d'une crise encore plus profonde de l'échange marchand celle qui accompagne un rythme d'innovation intensif. S'il ne suffit pas d'offrir au client un grand choix de variantes, s'il faut surtout lui offrir de nouveaux usages, de nouvelles valeurs, ou de nouveaux espaces esthétiques, et s'il faut aussi en assurer le renouvellement sur de très courtes périodes, alors ce n'est plus simplement le système industriel qui est en cause mais la totalité du système de prescription de l'offre marchande.

Un tel régime, on le voit provoque aussi bien la crise des prescripteurs internes et externes. Les premiers, en entreprise, ont du mal à identifier les espaces d'expertise à renouveler, les seconds ont du mal à maintenir leur crédibilité auprès des acheteurs. Un des phénomènes les plus frappants est l'expansion des sociétés de consultants qui réalisent finalement une "prescription externe" du rapport hiérarchique, ou même une prescription des rapports entre prescripteurs internes. La littérature sur les consultants n'a cessé d'augmenter ces dernières années, mais sans un cadre théorique d'ensemble.

Cette crise généralisée des activités de conception, nous l'avons identifiée dès 1992, (Hatchuel et Weil 1992) Elle a maintenant de nombreux signes analysés ailleurs.

Comment vont se reconstruire ces systèmes de prescription internes et externes? Comment vont-ils contribuer à forger de nouvelles formes d'entreprise ou d'échange marchand? Pourquoi les sociétés européennes ont-elle tant de mal à reconstruire leurs rapports de prescription ?

Telles sont les grandes questions auxquelles conduit notre analyse théorique et notre parcours. De nombreuses recherches sont engagées aujourd'hui, par nous-même et par d'autres sur ce point. Mais il importait d'indiquer, même sommairement, les perspectives interprétatives et programmatiques de cet itinéraire théorique, pour le confronter aux mouvements des sciences économiques et sociales que nous allons examiner plus loin

Cela étant, un petit nombre de concepts suffit ici pour décrire à la fois une nouvelle dynamique de l'action collective depuis trente ans, et la place que nous avons occupée comme chercheurs dans les organisations. Au fond, notre itinéraire, regardé après coup, n'est pas sans logique: engagé dans une pratique de recherche s'inscrivant dans l'histoire contemporaine des entreprises, pouvions-nous aboutir à une théorie de l'action "organisatrice" qui ne rende pas compte de cette pratique elle-même?

Plus généralement, c'est l'ensemble du rapport entre connaissance et action qui était en question. Or on affirme trop souvent que la logique de l'action et celle de la connaissance sont par nature différentes. A ce niveau de généralité, une telle thèse est en fait très contestable. Souvent les tenants de cette position confondent implicitement "connaissance" et "connaissance scientifique", et ne distinguent pas les diverses formes d'action en cause. On doit considérer au contraire, que le processus de l'action et celui de la connaissance sont toujours dans un rapport de dépendance mutuelle. On gagne alors tant en rigueur qu'en puissance interprétative. Ainsi, la logique de la connaissance scientifique est toujours liée à une logique particulière de l'action "organisatrice", celle de l'investigation la plus "contrôlée" possible (méthode expérimentale par exemple) et celle de la "preuve" à destination des "pairs". En revanche, si les prescripteurs de la gastronomie produisent des connaissances pour tous les amateurs potentiels, ces connaissances n'ont pas à répondre aux mêmes exigences "scientifiques" pour être compatibles avec l'action des amateurs: aucun critique gastronomique n'organise des plans d'expériences pour valider ses jugements sur les restaurants.

Mais notre itinéraire ne pouvait être indifférent aux évolutions nombreuses de la pensée économique ou sociologique dans la même période. Nous allons maintenant les évoquer rapidement en insistant plus particulièrement sur les apports, et les manques qui nous semblent justifier l'approfondissement axiomatique que nous expliciterons en dernière partie de ce texte.

#### IV. L'EVOLUTION DES SCIENCES SOCIALES: BROUILLAGE DISCIPLINAIRE ET NOUVELLES CONTINGENCES.

Parmi les nombreuses mutations de la pensée économique, sociologique et gestionnaire de ces vingt dernières années, j'en retiendrai principalement trois qui illustrent un certain "brouillage disciplinaire", c'est-à-dire un remaniement de "l'objet" qui avait servi de référent à l'autonomisation de la discipline. Si la pensée économique n'est plus seulement une pensée du marché ou de la "main invisible", si la pensée sociologique n'est plus seulement une pensée de la solidarité et des collectifs, si enfin la pensée gestionnaire n'est plus seulement une pensée du "bon plan" ou de la bonne "structure" alors comment désormais rendre compte de leurs évolutions et de leurs

différences? Un travail de clarification s'impose. Mais aussi quel lien existe entre ces remaniements, et une théorie des rapports de prescription et des prescripteurs ?,

#### IV.1. De quelques développements en économie: les formes faibles de l'organisation.

Il est facile de constater un développement important de l'économie dite "institutionnaliste". Courant multiforme mais qui a certainement pour ancrage profond de vouloir d'abord penser le marché autrement que par le biais de la "théorie standard" (O. Favereau) : c'est-à-dire, la micro-économie classique et son corollaire la théorie de l'équilibre général, Au-delà de cette prise de distance, on voit se former des approches qui tentent de rendre compte de la spécificité du collectif "entreprise" ou plus généralement des "normes communes" qui permettent à des agents de se coordonner. On peut dire que "l'entreprise" est plutôt au centre des travaux cherchant à fonder une théorie économique des organisations, alors que la question des "normes" est particulièrement mise en avant par "l'analyse économique des conventions" (Orléan). Nous évoquerons surtout ces deux courants, en étant conscient que l'"institutionnalisme" en économie recouvre beaucoup d'autres travaux (évolutionarisme, régulationisme...), que nous ne pouvons discuter ici.

##### a) L'analyse économique des organisations et ses paradoxes

La récente "analyse économique des organisations" marque chez les économistes un nouveau souci. Des réalités aussi évidentes depuis deux siècles que l'entreprise ou les organisations n'étaient pas des objets de plein droit de la pensée économique comme le rappelle Claude Ménard dans un article au titre évocateur: "Why organisation matters I". Les économistes pourraient objecter à cette remarque que "le levier" est une technique millénaire mais dont la théorie n'a pu être donnée que depuis quelques siècles, L'argument vaut ici. Il indique en effet, qu'à bon droit, une théorie de l'organisation ou de l'entreprise n'est "mobilisable" par les économistes que si elle s'exprime dans le cadre même des théories "restreintes" propres à l'économie. Ainsi, une première approche (Crémer, Holmstrom, Tirole...) se limite à étudier les actions "organisatrices" qui se traduisent par la construction de contrats incitatifs entre un entrepreneur (principal) et des salariés. Les variables de l'analyse sont alors les "asymétries d'information" entre ces différents protagonistes, chacun cherchant de son point de vue et en fonction des informations qu'il détient à maximiser son revenu. Dans cette approche, la notion de travail en équipe est envisageable par exemple en posant que l'employeur ne peut distinguer des contributions individuelles. Une variante de cette approche suppose que l'entrepreneur est capable seul de définir la meilleure division du travail ou le meilleur plan d'action, le problème économique étant alors pour lui de trouver les meilleures incitations qui conduiraient ces salariés à adopter ces règles de travail (Milgrom et Roberts), Ponssard et Tanguy ont analysé ces différents courants, dont ils ont montré à la fois le caractère novateur en Economie, ainsi que les apports et les limites d'un point de vue plus gestionnaire. On voit en effet, que dans tous ces cas, nous avons affaire à une micro-économie dont le gain en réalisme tient à la prise en compte de l'hétérogénéité des informations entre agents contractants. En revanche, les rapports entre les acteurs restent réduits aux relations abstraites et impersonnelles classiques. Le contrat de salaire est d'ailleurs traité ici comme un contrat marchand. Si les asymétries des informations sont bien prises en compte, la genèse de ces hétérogénéités ne semble pas un problème de la théorie avec ou sans la présence d'un tiers prescripteur. Et le raisonnement suit un schéma invariable: une fois posées des hétérogénéités de savoir entre les acteurs, chacun peut rechercher le comportement optimisateur compatible avec celles-ci, A vrai dire ce premier courant, est on le voit surtout une théorie restreinte à la recherche des formes d'incitations (salariales) compatibles avec les déséquilibres d'information, On ne peut nier l'importance des incitations salariales dans les entreprises, mais l'employeur peut mobiliser plusieurs autres formes d'incitation (conditions de travail, formation...). Surtout, les formes d'incitation peuvent largement différer selon la nature des rapports de prescription : en présence de prescripteurs différents de l'employeur, les systèmes d'incitation doivent être directement articulés sur les prescriptions. Ainsi, selon les règles prescrites la conformité à la règle sera ou non liée à un mécanisme incitatif: ainsi, il est difficile d'imaginer que le respect de certaines règles de sécurité soit simplement confié aux aléas d'une incitation positive ou négative: à l'évidence une compréhension par le salarié du danger encouru est une condition nécessaire et quelquefois suffisante de ce

respect Enfin, l'incitation peut précisément porter sur les connaissances produites par les salariés (boîtes à idées), connaissances venant faire évoluer les bases des règles prescrites, mais encore faut-il ici un rapport de prescription compatible avec les exigences d'un apprentissage coopératif entre prescripteurs et prescrits.

Un second courant, connu sous l'appellation de "théorie des coûts de transaction", s'interroge plus généralement sur les "structures de gouvernance" (Cf. Ménard). Il s'agit par exemple d'expliquer, du point de vue d'un entrepreneur, comment s'effectue le choix entre fabriquer soi-même un bien ou l'acquérir sur le marché. La réponse qu'O. Williamson a proposé à cette question constitue la prémisse principale de cette approche. Il a postulé que chacune des solutions induit des coûts de "transaction" différents alors qu'il s'agit pourtant du même "bien" à produire, coûts qui feront alors pencher la balance pour l'une ou l'autre option. Cette théorie est ensuite utilisée pour constituer une approche contingente de ces "structures de gouvernance". La typologie de ces structures reste cependant réduite : l'entreprise est assimilée à la "hiérarchie" par opposition au "marché", auxquelles s'ajoutent des structures "hybrides" mêlant hiérarchie et échange marchand. Cette approche n'est pas fondée sur une micro-économie renouvelée, elle s'assigne surtout une vocation empirique et interprétative. L'hypothèse centrale reprend le principe d'un "bon calcul" économique par l'entrepreneur. D'ailleurs, l'entreprise est encore identifiée à un entrepreneur dont le seul problème est de savoir s'il a ou non recours à la propriété et au salariat pour chacune des activités qui se présentent à lui. L'action organisatrice est donc restreinte à la formation de ce choix. Il ne nous est pas possible de discuter ici de la notion de "coûts de transaction", mais elle signale bien les prérequis de cette action: l'entrepreneur dispose d'un savoir lui permettant de choisir entre posséder (et faire) ou acheter. Trois variables sont au coeur de ce savoir : la fréquence des opérations concernées, la spécificité de certains des éléments permettant de la mettre en oeuvre, et enfin l'incertitude associée à la maîtrise de ces éléments. Spécificité, incertitude, et fréquence sont des éléments de connaissance supposés connus de l'entrepreneur, mais sans précision sur la manière dont il a pu les acquérir. L'une des limites de cette approche est qu'elle mobilise une notion de hiérarchie qui n'est pas explorée en tant que telle. Or, cette approche défend la thèse selon laquelle quand fréquence, spécificité et incertitude augmentent, alors le recours à la "hiérarchie" est de plus en plus approprié pour éviter l'opportunisme du fournisseur externe. On peut admettre l'hypothèse, mais elle conduit à un paradoxe théorique malgré les tentatives de validation empirique souvent évoquées par les tenants de cette approche. En effet, devant une situation où il ne sait pas grand-chose (incertitude) où la comparaison avec l'extérieur est difficile (spécificité) et où le problème est souvent répété (fréquence élevée) que peut bien faire l'entrepreneur après avoir pris le contrôle d'une activité? Par quels procédés fait-il mieux que le marché? Et s'il s'agit de lutter contre l'opportunisme d'un fournisseur, comment éviter l'opportunisme salarial? On voit qu'il faut ici une théorie de l'entreprise plus précise pour démontrer que les défauts de la "hiérarchie" ne seront pas pires que ceux de l'achat marchand. Il faut postuler que l'entreprise permet non pas seulement la hiérarchie mais une production collective de connaissances plus aisée ou plus pertinente que dans l'échange marchand. Sinon, l'entrepreneur serait ramené à rechercher le contrat salarial incitatif qui lui permettrait "d'organiser" l'activité. On serait alors revenu à l'approche précédente, et dans ce cas qu'est-ce qui différencierait le contrat salarial de la "hiérarchie", de celle de l'achat externe? On devine les limites de l'approche des coûts de transaction comme théorie des organisations. A vrai dire, il s'agit plutôt d'une théorie économique de la "frontière organisationnelle". Elle peut servir à expliquer pourquoi certains secteurs ne comportent que des grandes entreprises et d'autres une multitude de petites firmes. Par ailleurs, la solution du "marché" pouvant dépendre aussi, comme on l'a vu, de la présence de prescripteurs, on voit apparaître chez les spécialistes de ce courant une notion "d'autorité" régulatrice (Ménard) sans toutefois que ses conditions de possibilité ne puissent être théorisées à l'aide des prémisses de l'approche.

#### b) L'analyse économique des conventions

Par opposition à l'analyse économique des organisations, "l'Economie des conventions" ne suppose plus qu'un simple calcul économique suffise pour accepter de s'engager dans un échange marchand. Issue de l'économie du travail et de l'emploi, cette approche insiste surtout sur la nécessité pour les acteurs de construire des règles communes d'action, ces règles faisant éventuellement référence à des normes plus institutionnelles. Les références empiriques de cette approche appartiennent à la

formation des règles salariales (Reynaud, Favereau), ou à la comparaison entre différents systèmes productifs (Salais et Storper) perçus comme "mondes de production" différents parce qu'ils mobilisent des principes de qualité et d'efficacité variables. Néanmoins contrairement aux deux autres approches, l'économie des conventions constitue à nos yeux, moins un "corpus conceptuel" exclusif, qu'un programme commun à plusieurs auteurs partageant l'accent mis sur l'importance des règles et des formes de "savoir collectif" enfouis dans ces règles. En soi, une telle remarque n'enlève rien à un tel mouvement, car c'est peut-être cette absence qui permet des échanges entre spécialistes de la théorie des jeux, sociologues, économistes du travail, ou spécialistes des problèmes de gestion ou philosophe de l'action (cf Orléan 1995), Il n'en reste pas moins qu'au coeur de cette approche, il y a la question du mode de génération des conventions et des règles. C'est donc dans un examen serré de ces concepts qu'il faut trouver la construction implicite d'une théorie de l'action collective dans cette approche. L'économie des conventions se construit aussi comme analyse des savoirs communs nécessaires à l'échange. Pour autant, elle n'accorde encore que peu de place à l'analyse des organisations et des entreprises; et de ce fait ne s'interroge pas sur l'influence des différentes formes de relations dans la génération des règles et des conventions: peut-on penser que les conventions se forment de la même manière dans l'échange marchand ou dans l'entreprise? Peut-on aussi penser que l'élaboration des règles n'est pas le produit d'une activité cognitive particulière spécifique à certains acteurs? On voit bien que les rapports de prescription supposent évidemment un minimum de conventions mais qu'en même temps toute prescription ne s'exprime pas comme une convention. Telles sont les questions qui font que nous rejoignons les orientations générales de l'Economie des conventions, mais que nous ne pensons pas qu'elle dispose d'une théorie de la genèse des règles dans des contextes d'action collective hiérarchique ou marchand. La genèse des prescripteurs est, a contrario, un indice que la formation des conventions, leur sélection, ou leur formulation n'est pas uniquement le résultat d'un savoir collectif préétabli, C'est un tel constat que fait d'ailleurs Reynaud en découvrant l'impact des consultants dans la formation des règles salariales (Reynaud 1990)

Avec ce bref parcours, nous avons une première illustration des efforts de clarification qu'exige le "brouillage disciplinaire" autour de la notion d'organisation. L'approche économique des organisations veut rester attachée au raisonnement économique d'un calcul coûts-avantages et à l'action "organisatrice" comme action incitatrice contractuelle, ou comme choix entre hiérarchie et marché. Elle ne conçoit donc qu'une forme faible de l'action organisatrice sans production de connaissances et sans rapports de prescription. Il en va de même pour l'économie des conventions, qui elle, franchit le Rubicon disciplinaire, accepte que les agents aient des relations de confiance, ne calculent pas toujours et élaborent des règles communes, Elle se trouve alors engagée dans une relation nouvelle à la pensée sociologique ou gestionnaire au moment où celles-ci quittent elles aussi leurs terres d'origine.

#### IV .2. Des sociologies en migration: le retour de la solidarité "organique" ?

Dès la fin des années 70, la sociologie des organisations (Crozier-Friedberg 1977) élabore une analyse de la bureaucratie dans laquelle les notions de groupe social, de solidarité, de collectif de travail s'estompent au profit d'une généralisation de "l'analyse stratégique de l'action". Cette approche veut expliquer les mécanismes fins d'adaptation des acteurs au système des règles bureaucratiques, Elle ne s'interroge pas sur ces règles ou sur leur origine mais veut montrer que, dans le cadre des situations concrètes, ces règles doivent être remises en perspective et que les agents leur obéissent moins qu'il ne les intègrent dans une analyse stratégique d'ensemble de leur contexte La défense de leur liberté et de leur capacité d'action, aussi minime soit-elle, est à ce prix. Les comportements "informels" ne sont donc que la manière dont les acteurs "jouent" avec les règles. La perspective de la sociologie des organisations est alors essentiellement empirique et révélatrice: il s'agit d'expliquer ce qui se passe mais elle ne se résume pas aux règles en place, En tant que théorie de l'action "organisatrice" l'analyse stratégique se limite à forger une contre-culture à l'action "prescriptrice" productrice des règles. Mais cette contre-culture s'appuie sur une notion de "zone d'incertitude", espace laissé

---

<sup>1</sup> Pour avoir une bonne idée des débats avec certaines recherches sociologiques, on pourra se reporter aux discussions entre R, Salais et L. Karpik, dans la revue *Sociologie du Travail*, 1997, section "notes de lecture" concernant l'ouvrage de ce dernier sur "les avocats" (Karpik 1996)



ouvert par les règles, Cette notion n'a de sens que dans le cadre d'un système de règles déjà préformé d'où découle ce qui sera une "incertitude" acceptable. Dès que les règles sont elles-mêmes l'objet de l'action, par exemple dans un processus de conception, la notion de zone d'incertitude perd de son univocité ou est multipliée à l'envi. Il faut alors décrire les processus de connaissances qui transforment et sélectionnent ces zones différemment selon les acteurs ; de ce fait, la "stratégie" d'un acteur apparaît conditionnelle à ce qui est perçu par lui comme prescription acceptable par d'autres. Même l'engagement dans des conflits résulte de telles appréciations. Sans une épistémologie du raisonnement "stratégique" lui-même, sans un examen des rapports de prescription qui pèsent sur ce raisonnement, l'analyse "stratégique" offre une vision restreinte de l'action "organisatrice" : celle de l'action "adaptative", rendue intelligible par un contexte non complètement structuré par des règles. Dans sa réactualisation de l'analyse stratégique, E. Friedberg (1997) tente d'élargir cette vision, mais il s'efforce aussi de ne pas quitter la position simplement interprétative du sociologue. L'apport de l'analyse stratégique tient donc d'abord au constat qu'il n'y a pas de règle qui pounait totalement réduire "l'opportunisme" de ceux à qui elle est destinée. Et cet opportunisme peut être utile. Un tel constat ne donne cependant pas de cadre théorique sur la genèse des règles comme action "organisatrice" Elle ne peut fournir une théorie des prescripteurs.

A l'inverse de cette démarche, la sociologie de l'innovation (Callon) a voulu produire un langage adapté à l'analyse de l'innovation dans la société. Elle élabore celui-ci en s'opposant d'abord au modèle linéaire qui pose que l'innovation va de la recherche au marché par étapes successives. Elle réfute aussi l'idée que les innovations diffusent dans la société. La thèse principale de cette sociologie est que les innovations survivent en étant transformées par les différents intervenants de "réseaux" hétérogènes, réseaux dont la formation constitue le support de ce processus. L'innovation traverse et transforme à son tour la société. Elle sollicite aussi des objets ou des dispositifs matériels que les auteurs de cette sociologie ont choisi de traiter selon une syntaxe similaire à celle qui revient aux acteurs humains. Ainsi, "l'innovateur" doit-il "intéresser" aussi bien des partenaires que des machines. Ces réseaux d'intéressement font donc "l'innovation" aussi bien qu'ils sont faits par elle. Que sont ces réseaux ? De quels types de relations sont-ils composés? Ils sont désignés comme des réseaux de traduction ou de médiation, ou encore "technico-économiques". Cette sociologie abandonne donc aussi les grands objets traditionnels: les organisations, les groupes professionnels etc .. Elle veut montrer que l'innovation établit à chaque fois des formes de solidarité locales et nouvelles. Là encore, on ne peut qu'approuver la perspective: il faut bien pour qu'il y ait innovation, que les relations changent d'une manière ou d'une autre, non seulement entre humains mais aussi avec les objets. Et cette approche a eu le mérite de montrer cette flexibilité de la relation sociale. Mais la recherche d'un langage exclusivement destiné à la description de ce processus d'intéressement atteint vite ses limites : qu'est-ce que l'on peut alors expliquer? Comment des entreprises peuvent-elles "innover" sans nécessairement éclater en réseau, voire même en "routinisant" le processus d'innovation? Comment les acteurs agissent-ils pour intéresser à leur innovation ? Quelle place tiennent dans la formation des réseaux, l'échange marchand, la hiérarchie? N'y a t-il pas d'acteurs capables d'orienter la formation de ces réseaux ? A faire la liste de ces questions on comprend que le projet de la sociologie de l'innovation, l'a conduit à restreindre à minima sa théorie de l'action organisatrice: intéressement, enrôlement, traduction, médiation sont les mots-clés de cette action, Mais sans une construction de ces notions, qui renvoie aux connaissances ou relations qu'elles supposent, nous ne pouvons ni comparer les formes de l'action innovante, ni comprendre pourquoi de nouvelles catégories d'acteurs sont possibles. On peut penser que cette difficulté explique que les distinctions produites par cette approche restent limitées aux métaphores issues de la théorie des graphes: "réseau court" ou réseau "long" (Callon), de "convergence", "alignement" ou "divergence", sans autres modes de conceptualisation des formes de l'action collective.

Un troisième type de sociologie, inspirée des travaux d'Erwin Goffman, a pris au contraire le parti de décrire avec le plus de minutie possible, les formes d'interaction que les acteurs "organisent" avec les règles dont ils disposent ou dans les lacunes de celles-ci ; mais pas nécessairement en opposition à ces règles. On postule ici que les acteurs doivent en quelque sorte "réparer" hic et nunc et sans stratégie systématique ou préalable, les pannes de l'action "organisatrice" qui définit leurs moyens ou leurs relations (Joseph 1998, Joseph et Jeannot). Ces travaux empiriques montrent que les acteurs font preuve, dans l'action, d'une inventivité "interactive" souvent intense et créatrice de sens. De plus en s'attachant aux catégories mobilisées par les acteurs à cette

fin, cette sociologie met en évidence les dimensions relationnelles de l'action, et son lien à une "cognition" distribuée; par exemple en étudiant les situations de service où le face à face et la conversation déterminent l'activité productive. Poussée à la limite, cette sociologie suggère donc, que dans l'action collective ordinaire les acteurs doivent mobiliser et articuler les concepts les plus généraux de la "société" : civilités, efficacité, responsabilité, temporalités.. L'action "organisatrice" de tous participe du fonctionnement global de la société; et celui-ci n'est pas un donné mais s'éprouve partout et tout le temps. Empiriquement, la sociologie interactionniste reste dépendante de ses objets et de ses méthodes d'observation: les situations d'interaction. Mais théoriquement, elle tend à conforter l'idée qu'il y a des axiomes communs à toute forme d'action collective, et que cette idée est empiriquement soutenue par le caractère "fractal" du phénomène social: l'interaction la plus élémentaire a une complexité du même ordre que le fonctionnement d'ensemble. Les rapports de prescription ne sont pas l'objet d'une telle sociologie, mais son attachement aux micro-situations lui permet d'étudier la mise à l'épreuve de ses rapports dans la construction de situation de dialogue ou de rencontres.

Ces sociologies, on le voit, se prêtent sans difficulté à l'hybridation disciplinaire, notamment avec la pensée économique ou gestionnaire. En plaçant le concept de stratégie au centre de son approche, la sociologie des organisations peut apparaître comme une théorie "managériale" ou "éconorniciste" de l'action collective. La sociologie de l'innovation quant à elle, pourrait être associée sans trop de difficulté à une théorie de la main invisible, ou aux thèses des économistes de l'Ecole autrichienne (Hayek) sur la formation de la société. De plus, elle campe un personnage de l'innovateur qui n'est pas éloigné de la figure d'un "prescripteur" potentiel. Enfin, la sociologie interactionniste, n'a pas de difficulté à dialoguer avec l'économie et la gestion des activités de service où le face à face s'impose avec le client (DeBandt et Gadrey 1994)

Pour autant, toutes ces sociologies, malgré leurs différences, s'efforcent de traiter, me semble-t-il, une des plus vieilles difficultés de la sociologie elle-même: celle des solidarités qui reposent sur l'hétérogénéité et la différenciation des acteurs, plutôt que sur leur ressemblance. Dans son célèbre ouvrage sur la "division du travail" Emile Durkheim (1890) avait tenté de montrer que la grande tâche de la sociologie serait d'expliquer l'émergence des "solidarités organiques" : celles qui résultent de l'interdépendance d'acteurs ayant des "consciences sociales" de plus en plus éloignées d'un type commun. Une telle solidarité n'a plus les facilités du type "mécanique" où les individus se reconnaissent bien plus semblables que différents. Durkheim, on le sait, voulait montrer que l'intensité des différences pouvait aussi donner lieu à une nouvelle forme de conscience collective à condition qu'on corrige certains traits pathologiques de cette différenciation. Mais, il devait reconnaître lui-même dans sa note sur "les groupements professionnels", en préface à la deuxième édition de l'ouvrage, qu'il était peu satisfait de son approche sur cette question, et qu'il recommandait que l'on réfléchisse à de nouveaux corps intermédiaires liés au savoir professionnel,

Or, comment traiter cette question sans examiner le flux des connaissances disponibles puisqu'il déstabilise les repères de l'action et donc dans une certaine mesure les solidarités "organiques" ? La construction des repères du savoir, détermine aussi la capacité de prescription des acteurs. Elle devrait donc être au coeur de toutes ces sociologies comme élément commun aux actions qu'elles étudient. On ne peut être "stratège" sans penser le "monde" et ses mouvements. Peut-on être "intéressé" par une innovation indépendamment de la manière dont nous acceptons de la décrire ou d'accepter que d'autres la décrivent à notre place? Enfin, peut-on "intéresser" une machine au point de la rendre "obéissante" sans avoir construit un savoir qui rende possible cette "docilité"? Quelles seraient les innovations compatibles avec des croyances selon lesquelles les "objets" n'obéiraient qu'au bon plaisir des Dieux?

Toute sociologie des nouvelles solidarités "organiques" bute donc sur le paradoxe de l'entreprise elle-même: comment changer tout en conservant l'intelligibilité collective des changements? Dans l'entreprise, on l'a vu, c'est la relative stabilité du système de prescription qui permet, pour un temps, de tenir. Mais une crise permanente des prescripteurs pose le problème à un niveau différent: c'est l'organisation de l'école, de l'université, de la recherche, ou de la critique qui serait en cause.

### IV.3. Les sciences de gestion: les nouvelles dynamiques des entreprises

Depuis 1975, les sciences de gestion ont connu deux mouvements antagoniques. Un mouvement centrifuge a tendu à renforcer la structure en archipel de ce champ de recherches. L'autre mouvement a vu la naissance de concepts plus intégrateurs. Mais on doit reconnaître que jusqu'ici, les tendances centrifuges l'ont plutôt emporté

Il faut reconnaître que la tendance à l'éclatement ne manque pas de fondements. Pour une discipline vouée à l'action, la division instrumentale est une tendance difficile à maîtriser car elle prend comme logique la "spécialisation" dans sa forme la plus poussée celle de la segmentation professionnelle. A l'instar de ce que l'on observe en médecine, qui ne voudrait qu'un "contrôleur de gestion", un "responsable de marketing" ou un "gestionnaire des ressources humaines" ne soient d'abord le plus au fait possible des concepts, et des outils de leur champ spécifique. Une telle logique n'a d'ailleurs pas de limites, chacun de ces champs pourrait être subdivisé ad libitum: par exemple, marketing agro-alimentaire, marketing automobile, marketing du luxe etc.. Et d'ailleurs certaines entreprises poussent à cette subdivision. Les conséquences pratiques de cet état de fait sont nombreuses, Mais sur le plan théorique deux d'entre elles nous paraissent être au fondement des problèmes de cette logique de l'archipel:

- alors qu'elle en est la plus proche, la discipline "gestion" n'a pas développé de théorie de l'entreprise qui lui soit propre. Mieux la question semble le plus souvent incompréhensible à certains étudiants tant il s'agit pour eux d'une question de sens commun.

De ce fait, les différents champs spécialisés ont pour seul horizon de légitimer et forger des champs de prescription, ayant pour vocation de favoriser de nouveaux prescripteurs internes. Le paradoxe des sciences de gestion tient à ce qu'elles sont les héritières de la dynamique des prescripteurs, mais qu'elles ont plus de mal à penser cette dynamique et les rapports de prescription qui la supportent.

Or, on l'a vu la question centrale de l'entreprise contemporaine est dans la reconstruction à la fois de nouveaux rapports de prescription, et dans la recherche des formes de coopération nouvelles entre prescripteurs. Sans cette analyse les sciences de gestion risquent de vivre sur une théorie implicite de l'entreprise qui n'est déjà plus valable. Or seul un travail théorique permet de comprendre pourquoi les champs de spécialisations, donc de prescription, acceptables à la fin des années 70, sont peut-être aujourd'hui obsolètes.

Les sciences de gestion ne peuvent éviter complètement une logique de l'archipel, mais le fondement théorique de cette éclatement doit être explicité, examiné, réinterprété en fonction des nouveaux savoirs utiles, et restitué dans le cadre d'une théorie de l'action organisatrice dans l'entreprise" La question est donc celle à la fois des nouveaux archipels possibles, mais aussi celle de la logique générale qui permet de comprendre comment l'on doit passer des premiers aux seconds

Mais parallèlement à cet éclatement, de nouveaux mouvements plus intégrateurs sont apparus récemment. Le premier exprime de nouveaux regards sur l'analyse contingente des organisations, le second s'est développé autour de la notion "d'apprentissage organisationnel".

Le premier courant a connu une première étape avec H. Mintzberg (1982), En proposant une typologie synthétique des formes d'organisation, il a relancé la recherche sur les facteurs de contingence expliquant les formes "organisationnelles". Toutefois, il était lui-même trop dépendant des recherches des années 60-70, et il n'a pu prédire l'explosion des travaux en gestion industrielle qui ont permis tout au long des années 80 de situer et de théoriser le modèle industriel "japonais". Aujourd'hui, cette nouvelle doctrine industrielle, (dont une bonne synthèse peut être trouvée dans l'ouvrage coordonné par G. de Terssac et P. Dubois (1994) a pu servir de référent commun à plusieurs champs : planification des flux, organisation des postes de travail, relations méthodes-maintenance-fabrication" etc... De telles synthèses partielles constituent donc autant de "ponts sur l'archipel". D'autres synthèses sont encore nécessaires mais le modèle est aujourd'hui clarifié: il s'agit de relier dans un ensemble de "rationalisations" cohérentes les mutations multiples des entreprises.

Le second courant intégrateur, plus fondamentaliste est celui que l'on rattache usuellement à la notion d'"apprentissage organisationnel". Ce courant a connu des fortunes diverses. L'expression "organisational learning" est due à Argyris et Schön, mais leurs travaux stimulent plus une préoccupation théorique qu'ils n'élaborent des cadres conceptuels. Aussi, l'expression sera-t-elle reprise ici ou là selon des perspectives différentes. Nous l'avons nous-même considéré (Hatchuel 1994) avec intérêt parce qu'elle permettait de poser la question suivante: comment une organisation peut-elle à la fois apprendre sur ce qu'elle fait mais aussi sur elle-même? Le mouvement de "l'apprentissage organisationnel" pouvait donc contribuer à l'identification de nouvelles formes de l'action organisatrice. En effet, il allait de pair avec le souci d'expliquer, non la performance d'une firme, mais sa capacité à se maintenir en bonne position dans une compétition dominée par la vitesse d'innovation. De plus, une telle approche pouvait être utile à chaque champ gestionnaire spécialisé puisqu'il n'était lui-même qu'un champ particulier d'apprentissage et un champ d'innovation partiel de l'action en entreprise.

Plusieurs travaux ont avancé sur cette voie autant à l'étranger (Nonaka, Léonard-Barton, etc...) qu'en France (Hatchuel et Weil, Midler, Jeantet et Tichkiewitz...). Pour progresser sur cette voie, l'étude des activités impliquant des apprentissages multiples en interaction (conception, projets, création d'entreprise, firmes innovantes...) est aujourd'hui privilégiée. Cela dit, pour être féconde, cette approche, doit répondre à plusieurs exigences théoriques:

- il n'est pas possible de développer une théorie de l'apprentissage collectif sans une théorie des liens entre connaissance et action. Et cette approche est évidemment contingente aux différentes formes de savoir (Hatchuel et Weil, 1992, Blackler 1992),

- Le programme de "l'apprentissage organisationnel" ne peut se passer d'une théorie de la production de connaissances compatible avec une théorie de l'entreprise et de l'échange marchand. De ce fait, l'étude des rapports de prescription et des conditions de la genèse des prescripteurs est au cœur de ce programme...

Les faibles retombées conceptuelles et opératoires de l'ouvrage d'Argyris et Schön, faisant pourtant référence, tiennent précisément à l'absence de théorisation de ces deux dimensions. Ainsi, la distinction entre "apprentissage en double et en simple boucle" est de peu d'intérêt si on ne rappelle pas que ces deux apprentissages cohabitent toujours dans une entreprise mais qu'ils sont le fait d'acteurs bien distincts, par exemple un prescripteur et un prescrit. Il ne s'agit donc pas simplement de qualifier des types d'apprentissage en distinguant leur "type logique" comme chez Bateson, mais bien de revenir à l'action collective qui confronte au travers de rapports de prescription multiples des apprentissages hétérogènes dans leur contenu et leur horizon. En d'autres termes, on a trop l'habitude d'opposer une gestion à court terme et à long terme, en fait ce ne sont jamais des "gestions" qui s'opposent, mais uniquement des acteurs pour lesquels la notion de temporalité est différente. Toute action s'inscrit nécessairement à la fois dans le temps court et le temps long. Et ce n'est que la connaissance que nous avons de ses effets qui nous conduit à évaluer son horizon.

Malgré la richesse potentielle des approches précédentes, nous avons donc acquis assez rapidement la conviction, que même au sein des sciences de gestion une clarification des concepts "intégrateurs" de la discipline exigeait un détour théorique.

Ainsi, travailler à l'axiomatisation de l'action organisatrice peut servir trois programmes distincts :

- rendre compte des mouvements disciplinaires en Economie, Sociologie et Gestion en explicitant les restrictions que chacun opère sur les mêmes notions premières,

- progresser sur les questions et les concepts fondamentaux de l'étude des entreprises et des marchés et notamment la question des prescripteurs.

- renforcer un courant intégrateur en sciences de gestion.

ce sera l'objet de cette troisième partie que d'exposer les grandes lignes de cette axiomatique, et d'en dégager une théorie des prescripteurs.

## V. RETOUR AUX FONDEMENTS: ELEMENTS D'UNE AXIOMATIQUE DE L'ACTION "ORGANISATRICE" :

### V.1 L'axiomatisation: une clarification des opérateurs de l'analyse

Parler d'une théorie axiomatique de l'action collective nous impose de rappeler certaines exigences que l'on doit attendre d'un travail d'axiomatisation.

a) Pour que des axiomes de l'action collective soient acceptables, il ne suffit pas qu'ils ramènent les différents concepts des sciences sociales à quelques vagues principes généraux. On n'y gagnerait qu'en simplification abusive et en confusion. De telles tendances pourtant ne manquent pas d'exister, même si elles appartiennent plutôt à la "vulgate" des sciences sociales. Après tout, qui ne s'est pas surpris à formuler des énoncés comme: "tout n'est que rapport de forces", "chacun ne fait que suivre son intérêt", "tout est affaire de lutte des classes", ou "ce qui compte c'est la motivation, ou ce sont les hommes...". Chacune de ces formules est si répandue, et souvent si implicite dans bien des travaux académiques qu'elle pourrait prétendre au statut d'axiome de facto de l'action collective.

Examinons-les rapidement pour clarifier, par contraste, notre approche de l'axiomatisation. On peut accorder à ces propositions une grande valeur suggestive, mais elles ne peuvent servir d'axiome car elles reposent sur des notions comme "force", "intérêt" ou "classe" qui ne sont pas constituées et discutées comme des opérateurs premiers de l'action collective. La notion de "force" est la plus facile à critiquer sur ce plan. Il s'agit d'une métaphore physique qui véhicule une tautologie : ceux qui obtiennent quelque chose sont ceux qui ont été capables de l'obtenir! Il en va de même pour la notion d'"intérêt" condamnée à cette même circularité tant que l'on n'a pas discuté son mode de construction. Pour échapper à cette difficulté il suffit de poser une question faussement simple: "comment un acteur sait-il ce qu'est son intérêt ?". La notion "intérêt" n'est plus alors première car elle n'est plus qu'un objet de savoir. De même, le mode de repérage des "classes sociales" n'est-il pas univoque et la notion peut être invoquée pour n'importe quelle forme de différenciation sociale (la classe des mangeurs de grenouilles par exemple),

Ce qui fait donc que ces trois notions ne sont pas des opérateurs axiomatiques, c'est que nous leur accordons une signification naturelle, et même une pertinence certaine, en oubliant le cortège d'hypothèses préalables qui a été nécessaire à l'élaboration de leur sens. Il en va inversement des notions axiomatiques. Nous pouvons éprouver du mal à leur donner une signification autre que formelle, et pourtant nous pourrions difficilement nous en passer pour forger les autres concepts dont nous disposons. Le pari de toute axiomatique est de gagner en signification par un détour formel transitoire.

Pour illustrer ce point, considérons plus particulièrement la notion "d'intérêt". On sait le rôle qu'elle joue dans la pensée économique mais aussi bien au-delà. Pourtant, d'un point de vue formel, elle a été abandonnée au profit de concepts plus "restreints" comme les "revenus monétaires (profits, salaires), ou "l'utilité relative" d'une consommation. Cet abandon tient à l'inévitable intrusion de deux opérateurs dans la réélaboration de la notion. La notion de "revenus" ne fait pas que quantifier la notion "intérêt", elle exprime, par le biais d'une monnaie, que notre "intérêt" réside d'abord dans notre "relation" (opérateur fondamental) à autrui puisque l'unité commune de compte rend tous les échanges interdépendants. A contrario, la notion de préférence ou d'utilité, exprime un savoir (opérateur fondamental) personnel, un "savoir" sur soi-même, que le "micro-économiste" prête aux agents de sa théorie.

Ainsi, la notion "d'intérêt" malgré son évidence naturelle ne constituait pas un opérateur premier pour l'action collective. Elle masquait deux mécanismes plus fondamentaux : la mise en relation des échanges et notre capacité à nous connaître nous-mêmes pour agir. Nous verrons plus loin que nous pourrions inverser cette première lecture de la notion d'intérêt et remarquer que la mise en relation des échanges s'exprime aussi comme savoir (Je ne peux plus croire en cette monnaie) ; et que mes connaissances sur mes préférences peuvent dépendre de mes relations à autrui.

b) "Relation" et "savoir" constituent donc des "opérateurs" de la notion intérêt. Le terme "d'opérateur" dit clairement son propre sens. Il ne serait pas possible de former des propositions "nouvelles" avec la notion d'"intérêt" sans fixer auparavant le contenu que l'on accorde à ces opérateurs. Cette remarque apparemment "technique" n'est pas sans conséquence. Il en résulte directement que la notion "d'individualisme méthodologique" n'est pas suffisante pour spécifier une théorie de l'action collective dans laquelle la notion d'"intérêt" "individuel" ait un sens, car l'intérêt individuel est toujours construit sur une théorie implicite des relations. Un travail similaire peut être entrepris pour la notion de "force" ou celle de "classe". Nous y retrouverions sans difficulté ces deux mêmes opérateurs.

Nous allons maintenant franchir un pas dans l'axiomatisation et poser que ces deux opérateurs constituent la base minimale d'une axiomatique de l'action collective "organisatrice".

c) Il y a évidemment une interdépendance forte entre les opérateurs retenus et le périmètre de validité de la théorie. On peut même affirmer que les opérateurs choisis expriment finalement, mieux que toute autre formule, ce qu'est ce périmètre. Néanmoins, peut-on penser qu'un système d'opérateurs axiomatiques est unique ou encore est-on sûr d'avoir mis à jour les plus fondamentaux possibles? Toute l'histoire de la recherche nous prouve clairement que ce n'est pas le cas. Il existe certainement d'autres opérateurs possibles et le seul critère formulable est la fécondité d'une axiomatique. C'est-à-dire sa capacité à relier des approches que l'on croyait distinctes, à synthétiser des vérités anciennes ou à découvrir des vérités nouvelles.

Nous allons donc examiner les deux opérateurs centraux de notre axiomatique, nous verrons qu'ils permettent de formuler un principe de non séparabilité dont l'utilité sera ensuite illustrée pour esquisser une théorisation d'une part, de quelques notions centrales pour l'ensemble des recherches évoquées : transferts de savoir et coordination; puis, de la place des prescripteurs de l'échange marchand ou hiérarchisé.

## V. 2. Les opérateurs "savoir" et "relation" : quelques énoncés

Il serait vain de vouloir longuement justifier ce que l'on pose comme termes premiers d'une théorie. J'indiquerai néanmoins que c'est en prenant conscience de la notion de "rapport de prescription", et en remarquant l'ambivalence de cette notion que l'idée d'une axiomatique duelle "savoirs/relation" m'est venue à l'esprit. En effet, dès lors que l'on suppose qu'une connaissance va être "transférée" d'un acteur à un autre, on doit s'interroger simultanément sur la relation qui rend ou non possible un tel transfert. Mais, ce dualisme est explicite, omis ou implicite, selon les différentes approches de l'action collective. Nous allons voir que ce dualisme se constate dans la construction même des opérateurs fondamentaux.

### a) L'opérateur "savoir" : propriétés statiques et dynamiques

Cet opérateur est certainement le plus universel. Mais ses propriétés n'ont pas été examinées de façon approfondie par les disciplines classiques des sciences sociales et il faut bien reconnaître que c'est aux efforts, même lacunaires et inachevés, du mouvement "cognitivist" que l'on doit de pouvoir mieux réfléchir sur cet opérateur.

Remarquons tout d'abord qu'une théorie de l'action collective interdisant des expressions comme "A sait que (P est vrai)" n'est pas impossible; elle se réduirait à une pure et simple description d'une série de gestes. Une telle description n'est même pas possible en éthologie animale. Mais si cet opérateur nous est indispensable comment devons-nous le manipuler?

#### - Savoir et base active de connaissances

Nous avons trop pris l'habitude de penser "la connaissance" à partir d'énoncés isolés. Par exemple, "A sait ou ne sait pas que (la terre est ronde)". Or, ce n'est qu'en multipliant les énoncés qu'on commence à voir se dessiner les propriétés "actives" de l'opérateur "savoir": comment passe-t-on d'un énoncé à un autre? Comment les

associe-t-on ? Comment construit-on des croyances? Et comment modifie-t-on les significations des mots à mesure que nous les utilisons? Ces questions recourent les règles de la logique mais elles vont au delà. Nous allons surtout insister ici sur l'idée que cet opérateur a les propriétés d'un ensemble d'énoncés entretenant des liens vivants, c'est-à-dire remaniés en permanence par le flot des nouveaux énoncés produits par l'action, et par l'activation de ces énoncés eux-mêmes. L'expression "A sait que (P est vrai)" peut alors signifier que P n'est pas une proposition unique, mais est une base de connaissances active et activable, c'est-à-dire un ensemble de propositions et de règles de manipulations de ces propositions (et de règles sur ces règles etc...) toutes tenues pour vraies à un instant donné

Un des enseignements de l'intelligence artificielle, c'est que la récursivité, qui peut avoir un effet de spécularité infinie, n'est pas ici une difficulté mais la condition du savoir. On doit donc penser que l'opérateur "savoir" a pour argument non pas un événement, mais autant de manières de relier des événements, et de leur attribuer des prédicats de validité. Par analogie, on sait qu'une probabilité est un opérateur quantifié sur des événements ou des combinaisons d'événements. Or il s'agit déjà d'une formalisation très étroite de la notion de savoir-. On peut maintenant clarifier certaines expressions courantes relatives à l'opérateur "savoir"

- Examinons une notion difficile, celle de compréhension: comment exprimer l'idée que "A sait parler anglais" ? La difficulté tient surtout à ce que "parler anglais" signifie que A "sait" qu'une longue suite de propositions est vraie, et que ces propositions comportent des listes de mots et d'associations de mots, de règles verbales ou sémantiques, bref, tout ce que l'on appelle l'expertise langagière

- Une autre difficulté peut venir d'expression comme "A sait jouer au piano" que Polanyi a associé à l'idée de savoir "tacite" Cela tient à ce que les propositions de P portent ici sur les "instruments" par lesquels le piano est mis en mouvement : doigts, muscles, neurones. ! La langue ordinaire est d'ailleurs trompeuse, car l'expression la plus juste du savoir de A serait: A dispose de connaissances sur son propre corps, et d'un corps capable d'être mis en mouvement avec une précision et une vitesse compatibles avec les instructions musicales d'une partition. Dès lors, on comprend que A puisse transférer sa connaissance du jeu pianistique, voire même se faire "imiter" par un élève, mais qu'il ne puisse pas transférer "sa manière de jouer au piano" puisque celle-ci réside aussi dans sa morphologie personnelle. De la même manière, un industriel ne peut pas transférer un procédé à quelqu'un qui ne disposerait ni des machines, ni du mode d'emploi des machines nécessaires pour ce procédé. On ne peut donc pas séparer aisément dans un "savoir" une partie des propositions. Autrement dit, très souvent il n'y a pas "granularité" des connaissances, et comme les mots dans une phrase, les propositions forment "savoir" par leur co-présence et leur liaison dans une base.

Enfin, tout énoncé supplémentaire trouve toujours une place dans cet ensemble de propositions. Supposons que A rencontre le mot XXX et considère que le mot : "XXX est un mot qui lui est inconnu", alors la base de connaissances de A s'enrichit de cette nouvelle proposition et la nouvelle base de connaissances contiendra la proposition "(XXX est un mot inconnu) est vraie". Cette adjonction peut sembler inutile; ce serait oublier toutes les conséquences qui peuvent dériver de cette proposition, par exemple: "XXX est d'une langue peu commune", "XXX n'est peut-être pas un mot mais un sigle" etc... Toute proposition peut donc susciter à l'envi des propositions inférées.

Cette approche de l'opérateur "savoir" permet de lui accorder des propriétés dynamiques importantes : une nouvelle proposition est toujours confrontée à la totalité de la base de connaissances et elle peut y entraîner une série de remaniements importants. Le "savoir" d'un acteur est donc constitué comme un processus historique mais doté d'effets de seuils inattendus. C'est bien le principe de tous les jeux d'indices qui nous montrent que les candidats découvrent brutalement la solution de l'énigme à l'annonce

<sup>1</sup> Lorsque nous disons que pour A :  $P(U) = 0.5$ , nous devrions dire: (A sait que (P est vrai) avec P constitué des propositions suivantes toutes considérées comme vraies:

- U est un signe repérable pour A
- U est un signe-énoncé pour A
- U est un énoncé connu pour A
- P (énoncé) est un opérateur d'énoncés connu pour A
- Ptl,I) est un énoncé pour A etc..

du kième indice alors que la découverte des précédents ne leur apportait aucune voie de résolution.

- Les restrictions en sciences sociales de l'opérateur "savoir"

Si l'on adopte cette représentation de l'opérateur "savoir", on peut faire les remarques suivantes sur l'usage de ce concept par les sciences sociales:

- Les notions classiques de "stratégie", de "calcul" de "rationalité procédurale", de "jugement" correspondent toutes à des opérations particulières de remaniement d'une base de connaissances. Ce qu'impose donc dans chaque cas l'usage de ces notions, c'est l'examen des propositions et des raisonnements constitutifs de cette base.

- Les notions "d'incertitude" ou "d'incertitude radicale" sont trop sommaires pour qualifier la variété des limites d'un savoir relativement à tel ou tel événement. On a vu que l'on devait au moins ajouter une notion "d'inconnaissance" pour prendre en compte des propositions comme "(XXX est un mot inconnu) est une certitude". L'opérateur "savoir" est donc celui qui est le plus couramment utilisé mais sous des formes restreintes très variées. Prenons l'exemple d'un problème décisionnel classique: on peut distinguer au moins trois limitations possibles au savoir du décideur :

- l'incertitude sur un état du monde par ailleurs parfaitement connu.

- la restriction des décisions en compétition qui signale l'inconnaissance d'une série d'autres alternatives possibles.

- la restriction de la capacité à juger des conséquences de ces actions pour soi-même.

Chacun des cas correspond à une acception différente de la notion de "rationalité limitée". Plus généralement, chaque discipline exprime par sa manière de construire les savoirs des acteurs, ce qu'elle leur reconnaît comme capacité d'action.

Ainsi, la plupart des théories de l'action économique ne prennent en compte que la première des limitations de la rationalité, c'est-à-dire la plus faible. On peut donc dire que les approches économiques tendent à faire des hypothèses fortes sur les savoirs détenus, mais ne décrivent en contrepartie que des savoirs formés de bases de connaissances assez simples. L'action "organisatrice" de la théorie économique met en scène un agent qui sait peu de choses mais les sait relativement bien.

L'action gestionnaire et technologique pense des contextes d'action où il faut disposer de bases de connaissances simultanément importantes et lacunaires. On sait beaucoup mais sur des champs multiples et au-delà de ces espaces on ne sait plus grand chose. L'action de "recherche" inverse ces caractéristiques: elle réduit le champ de connaissances, soit pour gagner en généralité, soit pour approfondir un petit nombre de notions.

Enfin, l'action sociologique est rarement prolix sur les opérateurs de savoir qu'elle manipule. On peut objecter que certaines formes de solidarité font moins appel à des savoirs qu'à des émotions ou des sentiments. Mais c'est confondre ici le mécanisme de la connaissance et celui qui détermine l'action : on peut adhérer (opérateur de relation), par émotion à un collectif, mais encore faut-il un "savoir" minimal sur ce qu'est ce groupe, sur ces membres ou ce qu'il fait. Les théories de la transmission "culturelle", de l'habitus social (Bourdieu) ont nécessairement à construire les opérateurs de "savoir" sous-jacents.

Notons que les théories de l'action collective supposant des apprentissages croisés entre des acteurs ayant des savoirs hétérogènes exigent une représentation de l'opérateur "savoir" au moins aussi dynamique que celle que nous venons de définir. Imaginons un problème simple de coordination dans lequel un électricien et un mécanicien discutent des causes possibles d'une panne pour décider du plan de leur intervention: chacun va présenter à l'autre des faits, dont il tirera des conséquences pour lui-même, et pour l'autre, jusqu'à la stabilisation du compromis. Pour suivre ce débat, qui met en oeuvre un transfert sélectif de connaissances, il faut une modélisation dynamique des savoirs de chacun, la construction du compromis résultant des modifications simultanées et



interactives des savoirs de chacun. On doit noter les efforts de la théorie des jeux pour enrichir dans ce sens son modèle cognitif (Cf Walliser) tout en conservant des restrictions fortes de la définition des connaissances manipulées.

On voit que l'opérateur "savoir" peut être un "bon" terme premier de toute théorie de l'action collective, et que l'on peut le munir de propriétés qui englobent les usages que font de cet opérateur les différentes disciplines. Mais objectera-t-on où est dans cet opérateur la marque du collectif? N'est-ce pas ici un opérateur strictement individuel?

- Qu'est-ce que "savoir" sur le savoir d'autrui?

Pour passer de l'individuel au collectif, on peut adopter deux voies. La première consiste à faire agir l'opérateur sur le savoir d'autrui en forgeant l'expression: "A sait que (B sait que (P est vrai))". On retrouve alors le point de départ des formes d'introspection spéculaire du "common knowledge" bien connu en théorie de jeux.

Mais ces notions recèlent des pièges souvent méconnus. Prenons un exemple: supposons que (A ne sait pas ce que c'est que de "l'or", mais "A sait que (B sait ce qu'est de "l'or"))", Que signifie une telle proposition? Il serait absurde d'en déduire autre chose que si A veut savoir ce qu'est de l'or, il doit le demander à B. Dès lors, la notion d'asymétrie d'information si souvent évoquée doit être prise avec prudence" Dans l'exemple précédent, A sait qu'il ne sait pas ce qu'est l'or et que B le sait, mais cela ne lui dit rien sur l'or lui-même: on retrouve ici une remarque d'Arrow sur le paradoxe de l'information dont on ne peut connaître la valeur qu'en la connaissant. Les asymétries d'information ne sont donc utiles pour l'action que lorsqu'elles supposent simultanément des symétries assez fortes : prenons l'exemple classique d'un problème d'incitation salariale où l'on suppose que l'ouvrier peut choisir un niveau d'effort  $e_1$  ou  $e_2$ , mais que cet effort n'est pas directement observable par l'employeur, Il y a là une asymétrie dans laquelle l'employeur sait en fait beaucoup de choses: il sait qu'il y a variabilité de l'effort, il sait que celui-ci peut prendre deux niveaux, il sait qu'il ne peut pas l'observer, il sait que cet effort est pertinent pour la production du salarié : il y a donc là plusieurs certitudes partagées et une seule "asymétrie",

Mais le savoir que l'on peut disposer sur le savoir d'autrui, n'est qu'une voie indirecte de construction du collectif. Nous avons besoin pour cela d'un autre opérateur.

b) L'opérateur "relation" : une notion faussement simple.

Le concept de "relation" ne devrait pas poser de problème aux sciences sociales, Après tout n'est-il pas au coeur même de leur discipline: la relation marchande, la relation hiérarchique, la relation salariale, la relation de service, autant d'expressions courantes que nous avons nous-même utilisées. Mais comme le souligne le philosophe américain J.W" Miller, plus on rajoute d'attributs à une notion et plus on met en danger la signification initiale de cette notion,

Alors prenons le problème à l'envers: "pouvons-nous nous passer de la notion de relation entre deux acteurs  $T$ " Quel sens cela aurait-il? La seule signification rigoureuse d'une telle proposition est la suivante: pour qu'il n'existe aucune relation entre deux acteurs il faut que les opérateurs qui permettent de qualifier l'acteur A, ne fassent jamais intervenir une caractéristique de B. Les conséquences logiques de cette définition seraient radicales: il n'existerait plus aucun prédicat relatif à A qui ne soit lui-même indexé par A. Une telle logique signifierait que les seuls concepts disponibles seraient : une liste d'acteurs, et des théories de ces acteurs étanches l'une à l'autre. Encore subsisterait une relation entre A et B : celle d'être des "acteurs". Une telle monstruosité logique est d'un grand intérêt : elle nous montre qu'il est facile de sous-estimer la quantité des concepts de "relation" que nous utilisons,

L'opérateur de "relation" réside donc d'abord dans les concepts "définitionnels" des acteurs. Dès lors toute théorie de l'action organisatrice, est inévitablement une "mise en relation" au travers même des définitions qu'elle construit. Identifier, un "collectif solidaire" est inséparable de l'opération qui sert à le définir et cette définition est elle-même un instrument de cette "solidarisation" pour les membres du groupe. Dire qu'il y a un groupe de "sioux", c'est déjà dire qu'ils sont tous "sioux".

La théorie des jeux semble pour le sens commun extrêmement avare en "relations" entre les acteurs : ils ne peuvent communiquer entre eux ou ne se connaissent pas. Ceci n'est qu'en partie vrai. En fait, les acteurs sont d'abord des "joueurs", tous identiques du point de vue des règles générales du jeu et acceptent de se définir comme tel, et seulement comme tel. Et cette définition est alors liée à une suite de conditions très restrictives communes qui sont autant de mises en "relations".

Si nous acceptons donc de penser qu'il y a relation dès lors que l'on ne peut "penser une propriété de A sans évoquer l'existence de B, il existe évidemment une très large variété de relations. On peut considérer néanmoins que chaque type de relation comporte simultanément deux sous-opérateurs:

- des opérateurs de différenciation: type, rôles, identités... La différenciation n'a pas de limites. Ce que nous appelons couramment "relations interpersonnelles" traduit évidemment l'entrée de la "personne" comme type. Mais on peut encore imaginer d'autres subdivisions, par exemple temporelles ou spatiales (les amitiés de vacances...)

- des opérateurs d'interdépendance: ils indiquent en quoi la modification d'un opérateur relatif à A peut modifier un opérateur relatif à B.

Une telle distinction est inévitable au plan logique: il serait cependant trop long de le justifier ici. Illustrons simplement cette idée: supposons la définition d'une relation de "hiérarchie", elle indique en général que "A peut modifier par ses instructions l'action de B". Or une telle interdépendance est trop large, et signifierait aussi bien que B n'est qu'un "esclave" de A. Plus restrictivement, une relation de hiérarchie s'exprimera par exemple comme suit: "A est défini comme type 1, et B est défini comme type 2, alors il existe une relation de hiérarchie spécifique au type 1 et au type 2 qui permet à A de donner des instructions à B, conditionnellement à leurs types". Ainsi, une relation exprimant une division du travail mêle inévitablement des opérateurs de différenciation et d'interdépendance.

L'expression bien connue "l'argent n'a pas d'odeur" semble contredire cette idée. La monnaie serait un système d'interdépendances sans hypothèses sur le "type" de l'acteur. Cela n'est évidemment pas le cas. L'argent du faux-monnayeur n'est plus de l'argent et la plupart des législations interdisent que l'on accepte dans la rue, l'offre par un individu inconnu d'une valise de billets. La monnaie suppose aussi des opérateurs de type dans l'échange.

Prenons un autre exemple : l'échange marchand suppose un acheteur et un vendeur. Nous avons défini ainsi une différenciation de type, mais de quelle nature est leur interdépendance? On voit qu'on ne peut rien en dire tant que l'on n'a pas précisé ce qui est acheté et vendu, ou si d'autres acteurs interviennent dans le processus. La construction de l'échange marchand peut donc mettre en jeu plusieurs relations simultanément. L'échange marchand, on doit donc s'y attendre, est une relation présentant une infinie variété de modalités. Comment donc peut-on penser qu'il puisse être prédictible ? A vrai dire c'est précisément parce qu'il s'agit d'une relation dont la définition est pauvre que l'échange marchand doit être particulièrement "organisé", c'est-à-dire qu'il doit être complété par des définitions supplémentaires, ou "enchâssé" (selon la notion d'embeddedness de Granovetter) dans un ensemble de relations qui en permettent l'existence

**D'autres** relations sociales sont définies par des interdépendances inscrites dans les types des acteurs: lien de parenté, Professeur-élève, etc ...

Il est donc impossible de construire une théorie de l'action organisatrice sans un examen des hypothèses retenues pour les opérateurs de relation. Et l'on peut s'attendre à ce qu'une relation soit d'autant plus difficile à penser, donc à transformer en modèle pour l'action organisatrice, que les modes de différenciation ou d'interdépendance seront difficiles à définir. La théorie des organisations a beaucoup utilisé le concept de "structure" : or l'examen des grands principes structurels montre le plus souvent des relations définies par des types d'acteurs, mais sans que l'on sache comment se construisent les interdépendances. Il est ainsi facile de distinguer direction technique et direction commerciale, mais il est beaucoup plus difficile de penser que cette définition

suffit à construire une relation. Le paradigme classique "structure conducts performance" peut trouver là une des causes principales de sa faible fécondité.

c) Le Principe *SIR*: Principe de la dynamique conjointe des savoirs et des relations

Une axiomatique de l'action organisatrice serait simple si on pouvait définir ces deux opérateurs, comme s'ils étaient séparables. Or, ce n'est pas le cas et il faut poser un principe inverse, dont l'énoncé était déjà implicite dans les deux paragraphes précédents, et que nous allons maintenant expliciter.

Nous soutiendrons que l'action "organisatrice" est soumise, en quelque sorte, à une "loi d'airain" que l'on peut exprimer probablement de multiples façons et que nous énoncerons comme suit :

Opérateurs de savoir et opérateurs de relations entretiennent des liens de conditionnement mutuel: Cela signifie que lorsque nous définissons ce qu'un acteur "sait", nous supposons implicitement certaines "relations" à autrui, et réciproquement

Un tel principe, que nous désignerons par "principe *SIR*" peut surprendre si l'on n'en comprend pas la signification formelle: après tout, on peut imaginer une situation où un acteur A ne sait pas qu'il modifie par son action la vie d'un acteur B. Mais une telle phrase ne fait que définir le savoir de l'acteur qui l'énonce! Loin de violer le principe *SIR* elle le met en évidence. Elle indique d'abord qu'il y a trois acteurs en jeu et non pas deux: A et B et l'énonciateur. Elle affirme donc l'existence d'un C dont les relations à A et B lui permettent de savoir ce que A ne sait pas.

Le principe *SIR* est essentiel à la dynamique même de l'action collective. Si les savoirs des acteurs étaient indépendants de leurs relations il n'y aurait aucune action organisatrice possible! Inversement si les relations étaient indépendantes des savoirs des acteurs, comment pourraient-elles être définies?

Il y a donc ici un principe qui n'est ni social, ni économique, ni même pragmatique. Le principe *SIR* est proprement axiomatique, il découle de la définition des savoirs et des relations, et nous ne saurions pas penser ceux-ci sans lui. Cette nécessité logique n'est pas surprenante. Chaque discipline aurait pu la constater dans l'exercice même des théories restreintes. Mais il est plus simple de la retrouver partout une fois formulée.

Le principe *SIR* dit aussi que l'action de plusieurs acteurs "pensants" présente une double nature. On peut toujours définir cette action de deux façons soit à partir du savoir d'un acteur, soit en regardant cette action d'un point de vue extérieur qui perçoit l'ensemble des interactions. Mais tout acteur peut aussi alterner ces deux points de vue pour construire son action, dès lors l'action collective échappe à une définition univoque. Nous devons mentalement séparer savoir et relations pour l'analyse, mais ils sont tous deux le résultat d'un conditionnement historique qui ne permet pas de les séparer. Les savoirs forment en quelque sorte la trace des conditionnements passés, ils peuvent un temps nous apparaître comme des contenus identifiables. Mais un temps seulement, car dès que l'action reprend ses droits nous retrouverons les relations. De même, les relations peuvent un temps apparaître comme des modèles universels, mais ce serait oublier les savoirs qui nous permettent de les regarder comme tels. Aucune discipline de l'action collective ne peut donc adopter des hypothèses restrictives qui lui permettraient d'échapper à ce principe.

Et d'ailleurs, pourquoi vouloir y échapper, s'il s'avère un outil efficace d'analyse, comme le montrent par exemple les travaux récents sur l'aide à la décision (David] 996). Mieux, au-delà des sciences sociales, le principe *SIR* semble être aussi au cœur des approches du développement socio-cognitif de l'enfant (Hinde, Perret-Clermont et Stevenson-Hinde] 988). Nous allons voir que le principe *SIR* est particulièrement utile pour penser quelques questions difficiles, et qui sont au cœur des nouvelles contingences contemporaines : les conditions du transfert de savoirs, la notion de coordination, et l'étude des prescripteurs dont on a vu le caractère essentiel dans l'action "organisatrice".

## VI. Conclusion: Vers une théorie des prescripteurs

### 1) Redéfinir la notion de "transfert de savoirs",

Parler de "transfert" suppose de définir à la fois une dynamique des savoirs chez chaque acteur mais aussi symétriquement les relations qui le rendent possible ou au contraire restreignent ce transfert. La relation pédagogique dans l'école en est un bon exemple: elle suppose des types (le professeur, l'élève), des interdépendances: la classe, les horaires, le système de notation etc... Mais le transfert de savoir peut s'opérer avec d'autres systèmes de relations, encore faut-il ne pas transgresser le principe de non-séparabilité : il nous faudrait définir deux bases de connaissances celle de A et celle de B, et imaginer comment ils peuvent être compatibles avec un système de relations qui rendent possible leur remaniement comme modèle pédagogique acceptable. Nous disons bien: des deux. Car, le transfert des savoirs se construit en fait par l'élaboration d'une séquence d'actions qui suppose que A puisse "découvrir" certains effets sur B de son action. Le transfert de savoirs peut donc prendre la forme d'un rapport de "prescription réciproque" : où A ne peut transférer à B des connaissances, qu'après que B ait fait connaître à A certaines prescriptions à suivre et ainsi de suite. Lorsqu'un élève demande que le professeur "répète ce qu'il vient de dire", ou lorsqu'il lui demande "pourquoi ce qu'il énonce est contraire à ce qu'il a entendu ailleurs" il lui indique un remaniement de sa propre base de connaissances. Mais la prescription réciproque suppose des relations qui la rendent possible: temps, mode de communication, différenciation des acteurs... A contrario, on voit bien comment un cours par correspondance ou par radio est une forme très restrictive de ce transfert, qui ne va engager un retour sur le savoir du professeur que par la mise en relation que réalise l'épreuve de contrôle.

### 2) Une redéfinition de la "coordination"

Prenons un autre exemple de mobilisation du principe de non-séparabilité (Hatchuel 1997). H. Mintzberg est l'auteur d'une classification bien connue des formes d'organisations. Un des intérêts de cette classification réside dans l'identification d'un principe de coordination dominant dans chaque idéal-type de la classification. Cinq principes de coordination sont ainsi distingués : la supervision directe, la standardisation des procédés, la standardisation des performances, la standardisation des qualifications, et l'ajustement mutuel.

Or en examinant cette typologie on se rend compte aisément que, selon les cas, Mintzberg définit la coordination soit par un opérateur de relation soit par un opérateur de savoir:

- la "supervision directe" désigne une relation de hiérarchie sans intermédiaire, et "l'ajustement mutuel" exprime une relation horizontale sans principe de hiérarchie préétabli.

- les trois standardisations (procédés, performances, qualifications) correspondent respectivement à trois opérateurs de savoir: savoir de réalisation, savoir de contrôle, et savoir d'évaluation des compétences.

Si l'on applique le principe de non-séparabilité *SIR*, on remarque que les deux formes de coordination définies par des relations renvoient implicitement à deux distributions bien différentes des connaissances entre les acteurs : la supervision directe requiert du "principal" une connaissance supérieure à celle de son employé, et l'ajustement mutuel suppose la complémentarité des connaissances, ou sinon leur similarité. A l'inverse, standardiser les procédés exige un "rapport de prescription" efficient; il en va de même pour la standardisation des compétences mais le plus souvent il s'agit de prescripteurs externes (formateurs, universités...). Enfin, la standardisation des performances s'accommode d'un rapport de type marchand.

En ayant une théorie incomplète de la coordination, Mintzberg se privait de la capacité de penser la variété des situations au sein de chaque type :

- ainsi associait-il à la standardisation des procédés, les organisations qu'il qualifiait de "bureaucraties mécanistes" donc peu innovantes. Toyota devait plus tard étonner le monde industriel en combinant standardisation des procédés et capacité d'innovation: la différence n'était pas dans le principe de construction des savoirs (Toyota comme n'importe quelle entreprise automobile ne peut éviter de standardiser ses procédés) mais dans la qualité, la pertinence, l'acceptabilité, la réactivité des standards, et cela tenait principalement aux relations mobilisées par les prescripteurs pour les établir : présence forte en usine, analyse des incidents, communications rapides, détrompeurs....

- De même, ne pouvait-il prévoir que l'ajustement mutuel efficace exige une intense attention aux modes de construction et de distribution des connaissances, et que dans certaines entreprises innovantes cette activité deviendrait centrale dans l'emploi du temps des dirigeants (Chapel 1997).

- enfin, avec l'extension des prescripteurs, essentiellement issus de cursus universitaires longs et diplômants, la bureaucratie mécaniste ne pouvait que connaître une tension vers la bureaucratie professionnelle où les relations horizontales entre spécialistes sont critiques pour le fonctionnement d'ensemble.

### 3) Une théorie des prescripteurs: rapports de prescription et relations "critiques".

Il faut tous ces éléments pour aborder une théorie des prescripteurs. C'est-à-dire d'acteurs dont l'activité consiste à produire les connaissances qui rendent possibles, et créatifs aussi bien les rapports de hiérarchie, que l'échange marchand. Le principe *SIR* devrait être mobilisé d'une manière encore plus fine. En toute rigueur il faudrait aller des formes de savoirs aux formes des relations pour expliquer la variété de ces prescripteurs, leurs crises, leurs conditions d'existence, dans chaque cas..

Sans pouvoir conduire cette analyse de manière complète nous nous limiterons à montrer que le recours au prescripteur, externe ou interne, installé, en vertu du principe *SIR*, des relations nouvelles que l'on appellera "critiques" et dont la survie conditionne directement l'existence du prescripteur.

Pour le montrer, nous allons voir que quatre relations différentes sont nécessaires au système de la prescription. Elles prennent des configurations différentes selon que l'on couple les rapports de prescription à la hiérarchie ou à l'échange marchand. Les deux premières ont déjà été longuement évoquées, et nous examinerons surtout ce que nous appellerons les relations "critiques" de l'activité de prescription.

- La relation "régulée", hiérarchie ou marchande, est celle dont la crise impose le recours au prescripteur ; elle donne le sens général de l'action organisatrice, puisque l'évolution des connaissances des acteurs peut éventuellement faire disparaître à terme le recours au prescripteur.

- la relation de prescription: est rappelons-le une relation dans laquelle le prescripteur apporte au "prescrit" des connaissances déterminantes et pertinentes pour l'action de ce dernier. Elle exige aussi un apprentissage en retour du prescripteur.

\*\* dans l'échange marchand, elle se situe entre le prescripteur (par exemple le médecin ou le critique) et l'acheteur

\*\* dans la hiérarchie, elle se situe entre le prescripteur (par exemple l'ingénieur ou le spécialiste marketing) et ceux dont il a mission de "prescrire" l'activité

- La troisième catégorie de relation, que nous appellerons "critique", a ceci de particulier qu'elle assure la condition d'existence du prescripteur tout en étant difficile à théoriser ou à modéliser. Elle exprime le rapport qui relie prescripteur et "entrepreneur" dans les deux cas idéal-typiques de la hiérarchie et de l'échange marchand. Rapport de nature différente dans chaque cas.

\* dans le cas marchand, la relation "critique" entre prescripteur et vendeurs doit être non-marchande, et a fortiori non-hiérarchique. C'est une relation paradoxale qui doit combiner indépendance stricte et échange permanent de connaissances : le critique

gastronomique doit bien connaître les restaurants qu'il décrit, il doit donc y manger, parfois plusieurs fois, éventuellement incognito, etc... Il doit aussi se faire expliquer les nouvelles recettes, les accords de vins, distinguer les choix de produits etc. Qu'est-ce qu'un échange qui maintient indépendance stricte et intensité du transfert de savoir? Nous l'appelons échange savant parce que son analogue le plus simple est le rapport entre chercheurs fait à la fois d'échanges et d'examen critique. On comprend que cet échange fasse l'objet de "prudences" nombreuses, qu'il exige souvent une déontologie stricte de recoupement des informations et que la transgression révélée de ces prudences entraîne la décrédibilisation du prescripteur. Les rumeurs persistantes sur les liens entre maisons d'édition (vendeurs) et certains critiques littéraires au moment de décerner des prix ne sont qu'un exemple parmi d'autres de l'atmosphère de soupçon qui entoure cette relation. On peut de même rappeler les interdits récents frappant les "invitations" diverses que les laboratoires pharmaceutiques proposaient aux médecins-prescripteurs.

\* dans le cas de la hiérarchie, l'échange critique porte sur le lien dirigeant-prescripteur. Il est plus subtil à définir que le précédent Il apparaît d'abord comme un rapport de délégation, mais reste un rapport hiérarchique. Cependant cette définition est incomplète, sans spécifier plus précisément la nature des savoirs qui s'échangent Le dirigeant peut se contenter d'un "mandat confus et complexe" (Girin 1996), par exemple, "automatiser un peu plus la production". Mais il peut aussi demander au prescripteur de participer à l'élaboration des orientations de sa propre action de dirigeant (choix stratégiques, frontières de l'entreprise.): on observe alors un rapport de prescription inverse au sens de la délégation.

Cette réversibilité explique que l'on se trouve face à une relation évolutive, instable, considérée déjà comme "indécidable" depuis les premières théories du "staff and line", L'ambiguïté du statut des cadres (Boltansky), la tendance du droit du travail à considérer certains grands prescripteurs comme appartenant au monde de l'employeur et non pas de l'employé, ne font qu'exprimer la difficulté à préciser la nature exacte de cette relation. L'histoire des ingénieurs (cf. Thépot) confirme aussi les crises récurrentes qui ont jalonné leur statut dans l'entreprise. La pratique récente en matière de "corporate governance" tend même à considérer que certains d'entre eux doivent être payés en stock-options, ce qui revient finalement à tempérer leur statut de salarié et à les traiter en associés

Comment se construit cette forme d'échange dans chaque cas? Il faut examiner, selon le principe *SIR*, la nature des savoirs en cause et les relations correspondantes" Un grand expert très "pointu", très écouté, dans une discipline essentielle pour l'efficacité de la firme, et auquel le dirigeant doit donner carte blanche dans les frontières étroites de son domaine, ne vivra pas le même type de rapport "critique", qu'un généraliste capable de concevoir des usines ou les dispositifs de communication de la firme. L'intensité des échanges sera évidemment plus grande et plus conflictuelle dans le second cas, Entre ces deux positions extrêmes, une vaste plage de possibles est compatible avec le principe *SIR*. Mais celui-ci nous permet d'énoncer deux remarques importantes:

., la dynamique des relations "critiques" exige d'analyser le contenu des savoirs échangés, elle est donc particulièrement contingente aux opérateurs de transferts de savoirs.

- dans un contexte d'innovation intensive, la relation prescripteur-dirigeant devient cruciale pour la survie de la firme. L'action du dirigeant doit impérativement être nourrie des connaissances les plus récentes, et réciproquement les efforts des prescripteurs dans le développement des connaissances disponibles doivent être orientés dans les directions de développement "utiles" pour l'entreprise. Nos études empiriques récentes montrent que dans une firme ayant été longtemps et efficacement innovante, on observe une hybridation "manager-expert" (Chapel 1997) qui permet cette intensité de l'échange. Les implications doctrinales de ce constat sur la formation des dirigeants ne peut être sous-estimée, car elle réfute évidemment l'idée que les dirigeants puissent être aisément interchangeable dès lors qu'il s'agit de conduire des politiques d'innovation.

\* Le quatrième type de relation, concerne les échanges prescripteur-prescripteur. Entre prescripteurs ayant les mêmes connaissances, ces échanges peuvent prendre la forme d'un "groupement professionnel" (syndicats, associations...) adossé ou non au système universitaire (Ecoles, clubs de recherche et d'échanges...), L'existence d'un tel

"collectif" des prescripteurs est essentielle à leur propre formation mais aussi à la défense de leur pratique. Il y a là une action "organisatrice" spécifique. La notion de "profession libérale" est inscrite dans le droit, mais tous les prescripteurs "indépendants" n'en ont pas les privilèges.

Dans l'entreprise, les relations prescripteurs-prescripteurs sont toujours difficiles, surtout quand les disciplines sont différentes. Il faut tenir compte de l'hétérogénéité des connaissances, mais aussi de la nature des rapports "critiques" qu'ils entretiennent avec les dirigeants. Cette question est aujourd'hui au centre de beaucoup de recherches contemporaines,

Ce bref panorama des relations induites par le prescripteur, peut être pour SUIVI beaucoup plus en détail, sur le terrain. Mais il montre bien comment, au plan théorique, l'analyse des prescripteurs exige une axiomatique plus riche que celle qui permet de définir les catégories d'acteurs habituels,

\*\*\*

Énoncer des axiomes et un principe, répétons-le, n'interdit pas de "modéliser" chacune des notions que nous venons d'évoquer, avec un regard et une restriction disciplinaires. Les relations "critiques" d'un prescripteur pourraient faire l'objet d'un traitement "économique" : comment inciter un prescripteur ? Comment définir son efficacité ? Ces questions restent encore ouvertes. Au plan sociologique, on dispose de peu d'analyses sur les difficultés à stabiliser ces relations, sur la nécessité de les asseoir sur des rapports personnels. Enfin, on voit comment les approches gestionnaires peuvent mieux penser la dynamique de l'entreprise en étudiant les "rationalisations" propres à chacune de ces relations,

Mais au moins peut-on rendre compte de chacune des ces "modélisations" à l'aide d'une axiomatique qui comporte avec le principe *SIR*, une épreuve de cohérence. Prenons pour terminer un exemple: une relation hiérarchique est-elle compatible avec l'idée que l'effort du salarié est "inobservable" ? N'a-t-on pas là une contradiction dans les termes ? Pour les théoriciens de ce type de modèle, la contradiction n'existe pas car les formalismes retenus ne mentionnent aucune hypothèse qui expliciterait la notion de hiérarchie. De fait, le "principal" dans les théories classiques est un simple "acheteur" de travail. Or, l'échange marchand est totalement compatible avec l'inobservabilité. Il n'est donc pas invraisemblable que la relation de hiérarchie tende naturellement à lutter contre "l'inobservabilité" dès lors que celle-ci a des effets significatifs sur l'action collective. Et l'intervention de prescripteurs restituant ne serait-ce que partiellement cette "observabilité" revient donc à rétablir un collectif où la validité du principe *SIR* est rétablie.

L'intérêt d'une "modélisation" nouvelle dans chaque discipline peut s'apprécier non seulement au sein de cette discipline, mais aussi en examinant sa contribution à l'approfondissement des opérateurs communs ou du principe *SIR*, approfondissement qui de ce fait pourra irriguer les autres champs disciplinaires.

Ainsi, une théorie de l'entreprise est inséparable du système général de construction des savoirs et des relations dans une société. Et il n'est plus difficile de relier ces analyses de type "micro" à des théories plus génériques, comme la théorie des systèmes de légitimité de R. Laufer (Laufer 1995) : la place des prescripteurs peut être confortée par les systèmes de légitimité dominants dans une société ; mais ils peuvent aussi participer à l'invention de principes de légitimité novateurs lorsque les systèmes dominants sont en crise, où ne conviennent pas à leur action : à titre d'illustration on peut penser ici au cas des médecines parallèles et à leur développement dans la société sans reconnaissance nécessaire de la faculté de médecine.

La théorie des prescripteurs est évidemment un obstacle à l'idée qu'une société purement marchande ou purement planifiée soit viable. Elle réfute aussi l'idée que toutes les relations dans l'entreprise soient assimilables à des rapports marchands. Pour autant, l'existence des rapports marchands permet aussi l'émergence de prescripteurs, non étatiques, dont les connaissances ne sont pas reconnues par le système académique, mais qui construisent une position fondamentale pour certains marchés et donc pour certaines

entreprises. Les sociétés dites "capitalistes", sont tout à la fois des sociétés de liberté (relative) des échanges et de liberté (relative) des rapports de prescription. La liberté n'est-ce pas la possibilité de choisir ceux à qui on cède notre droit le plus élémentaire, celui de juger.

Ainsi à la faveur des médias de masse, une nouvelle génération de prescripteurs est née: on peut sans doute s'accorder sur l'impact que Bernard Pivot a eu pendant plus d'une décennie sur le fonctionnement de l'édition en France. L'aisance évidente avec laquelle il passa de l'image d'animateur-critique, à celle de grand instituteur national n'est peut-être pas fortuite. Sa dictée truffée de pièges, rappelle à des millions de téléspectateurs que la langue, cette action "organisatrice" sans plan et sans marchands, est le premier espace où le prescripteur trouve une place de choix

## BIBLIOGRAPHIE

- Argyris C., Schön D. (1978) "*Organizational learning*" Reading Mass. Addison-Weysley,
- Boltansky L., Thévenot L (1991) "*De la justification*," Gallimard, Paris
- Blackler F. (1995) "Knowledge, Knowledge Work and organizations : an overview and interpretation" *Organization Studies*. 16, 6.
- Callon M., (1991), "Réseaux technico-économiques et irréversibilités" in "*Les figures de l'irréversibilité*" Boyer, Chavance, et Godard (dir) Paris, EI-IESS.
- Charue F. (1996) "*les savoirs en action*" L'harmattan, Paris.
- Chapel V. (1997) "La dynamique de la firme innovante. Identification d'un modèle industriel" Thèse de Doctorat de l'Ecole des Mines de Paris; ss la dir. de A. Hatchuel.
- Crémer J. (1981) "A partial theory of the optimal organization of a bureaucracy" *The Bell Journal of Economics*.
- Crozier M ; Friedberg E., (1977), "*L'acteur et le système*" Le Seuil, Paris.
- Debandt J. et Gadrey J. (1995) (dir) "*Marchés de service, relations de service*" CNRS éditions, Paris
- David A.(1997) "L'aide à la décision entre outils et organisation" *Entreprises et Histoire.*, n013.
- Favereau O. (1995) "*L'économie des conventions. Politique d'un programme de recherche en Sciences sociales*" Actuel Marx.
- Favereau O. (1995), "Apprentissage collectif et coordination par les règles: Application à la théorie des salaires" in "*Coordination économique et apprentissage des firmes*" Lazaric et Monnier (dir) Economica, Paris
- Friedberg E. (1993), "*Le pouvoir et la règle*" Paris, Le Seuil,
- Girin J. (1996) "les agencements organisationnels" in "*Les savoirs en action*" Charue F. (dir) L'harmattan, Paris
- Hatchuel A., Weil B (1992) "*L'expert et le système* " Economica, Paris
- Hatchuel A. (1995) "Les marchés à prescripteurs" in "*L'inscription sociale du Marché*" Vérin et Jacob (eds) L'harmattan, Paris
- Hatchuel A., Ponsard JP. (1996) "Taylor et la théorie des incitations" Cahiers du centre d'Econométrie de l'Ecole Polytechnique.



Hatchuel A. (1994) "Apprentissages collectifs et activités de conception" *Revue Française de Gestion*, 99.

Hatchuel A. (1997), "Coordination and control" in *Handbook of organizational Behaviour*, Sorge A., Warner M. (eds) Thomson publishers.

Hinde R.A., Perret-Clermont A-N, Stevenson-Hinde J. (1988) (dir), *"Relations interpersonnelles et développement des savoirs"* Fondation Fyssen, Delval Frybourg.

Joseph I. (1994) "La relation de service", in *"Les métiers du public"* Joseph I. et Jeannot G. (dir) CNRS éditions, Paris.

Laufer R. (1996) *"L'entreprise face aux risques majeurs"* L'harmattan, Paris

Ménard C. (1997) "Why organization matters 7" Working Paper Centre Atom Université de Paris-Tolbiac.

Midler C. (1994), *"L'auto qui n'existait pas"* Interéditions, Paris.

Milgrom P., Roberts J. (1992), *"Economies, organization and Management"* Prentice Hall, Englewood Cliffs

Moisdon J.C (1996) (dir), *"Du mode d'existence des outils de gestion"* Seliarslan, Paris.

Orléan A. (1997) (dir) *"Analyse économique des conventions"* PUF, Paris

Ponssard J.P., H. Tanguy (1997) "L'analyse économique des organisations" Centre d'économétrie de l'Ecole Polytechnique Miméo.

Rasmussen E. (1989), *"Introduction to Game Theory"* Basil Blackwell.

Reynaud B. (1990) *"Le salaire, la règle et le marché"* Bourgois, Paris.

De Terssac G. et Dubois G. (1992) *"Les nouvelles rationalisations de la production"* Cepadues Editions.

Walliser B. (1997) "Structure et rôle de l'information et des croyances en théorie des jeux" in *"Economie et information"* Petit P. (dir)

Williamson O. (1990), (eds) *"Organisation theory. From Chester Barnard to the present and beyond"* N.Y., Oxford Oxford university press.

## RAPPORTS

### 1. Christine MUSSELIN

L'objet principal du texte de A. Hatchuel est de souligner l'importance de la connaissance dans et pour l'action. Pourtant, et j'y reviendrai plus sérieusement par la suite, je commencerai par montrer sous forme de boutade que, "l'inconnaissance", pour reprendre le terme utilisé par A. Hatchuel, permet parfois aussi l'action. Ainsi, je ne savais pas en acceptant de discuter ce texte que j'aurais à lire en quatre jours un document de 47 pages (sans la bibliographie) en interlignes "simples", Sinon, j'aurais sûrement refusé d'être discutante. Pourtant j'aurais eu tort, car j'ai lu ce texte avec énormément d'intérêt.

En faire la discussion n'est de plus pas chose aisée car son auteur fait preuve d'une grande maîtrise pluridisciplinaire qui lui permet de mêler avec bonheur l'économie, la gestion et la sociologie et de décliner plusieurs approches pour chacune de ces disciplines. Ainsi, en économie, il traite aussi bien des néo-institutionnalistes, que de la théorie des incitations ou de l'analyse des conventions. En sociologie, il reprend l'analyse sociologique des organisations, les théories de l'innovation et les approches goffmannienne. Et en gestion, il passe des analyses contingentes des organisations à celles

de l'apprentissage organisationnel. Et encore faut-il ajouter quelques détours par la cognition et surtout souligner que l'ensemble est présenté dans une perspective historique qui cherche à rendre compte de l'évolution de ces trois disciplines.

Parmi les points qui m'ont plus particulièrement intéressée, figurent sans hésitation ce positionnement pluridisciplinaire et la thèse qu'il supporte. A. Hatchuel argumente en effet que l'évolution de ces différentes disciplines les conduit à se centrer de plus en plus sur des objets communs mais qu'elles portent toutes un trop faible intérêt à la question de la connaissance. De ce constat, A. Hatchuel tire des questions d'une grande pertinence qu'il adresse aux trois disciplines et qui tournent principalement autour de deux critiques. D'une part, il leur reproche leur peu d'intérêt pour la constitution de la connaissance et pour la construction des règles. Ainsi, il s'agit certainement de l'un des points faibles de l'analyse sociologique des organisations du fait des objets qu'elle privilégie: elle donne à voir des règles du jeu (qui ne sont pas réductibles aux règles formelles), cherche à les comprendre, à les expliquer, à donner du sens à leur existence et à leur maintien, mais elle en reconstitue rarement l'origine et les conditions d'émergence. D'autre part, A. Hatchuel reproche également aux trois disciplines de ne pas avoir poussé la réflexion sur l'influence des relations dans la constitution du savoir. A propos de l'économie des conventions, il se demande ainsi si l'on peut "penser que les conventions se forment de la même manière dans l'échange marchand ou dans l'entreprise".

Dans le texte d'A Hatchuel, un autre point me semble également fondamental. Il s'agit de la mise en évidence de l'importance de la prescription pour rendre possible l'action. A. Hatchuel montre notamment que la prescription n'est pas le fait des seuls "prescripteurs" identifiés comme tels, mais que cette activité et cette fonction qui lui est associée se retrouvent dans toutes les interactions. Il attire aussi l'attention sur cette catégorie particulière d'acteurs dont la prescription est la fonction principale et qui forment un ensemble hétérogène d'acteurs que l'on n'associerait pas spontanément (par exemple il n'est pas habituel de comparer l'activité des ingénieurs-méthodes à celle de Bernard Pivot), alors qu'ils sont pourtant impliqués dans un type de rapport similaire.

Toutefois, la démonstration de A. Hatchuel n'est pas exempte d'ambiguïtés et je voudrais revenir sur deux d'entre elles.

Tout d'abord, la relation entre transfert de connaissance et prescription. Il semble tout à fait pertinent de lier relation et savoir et de souligner que pour que des relations existent, il faut (le plus souvent) qu'il y ait connaissance. Par ailleurs, il semble peu contestable que toute connaissance n'est jamais neutre, objective et que la manière dont un acteur A va transférer de la connaissance vers un acteur B aura une incidence sur les perceptions de B et sur son comportement. Bref, il y a des biais cognitifs. Mais faut-il, dans ce cas précis, parler de "prescription" ? Ne serait-il pas préférable de garder ce terme pour qualifier les situations de transferts de connaissance qui ne sont pas seulement "cognitifs" mais qui sont également "normatifs", au sens où ils indiquent ce qui doit être fait, comment il faudrait agir ? Sinon, tout transfert de connaissance est "prescription", cette dernière risque --comme A. Hatchuel le reproche aux notions "d'intérêt", de "classes sociales" et de "rapports de force"--, de devenir un principe général.

La deuxième ambiguïté porte sur l'objet même du texte qui est censé développer une théorie des prescripteurs. En fait, il me semble qu'il propose plutôt une théorie de la prescription (et qu'il constitue de ce point de vue un véritable apport pour les théories de l'action collective). En revanche, une théorie des prescripteurs supposerait un centrage sur les acteurs dont l'activité principale est la prescription. Par maints aspects, ils me semblent assez proches des "médiateurs" de B. Jobert et P. Muller (qui eux aussi produisent des représentations, de la connaissance, des algorithmes...) mais ils s'en éloignent par le fait que les médiateurs sont des prescripteurs occasionnels (conjuncturels) alors que les ingénieurs-méthodes, les médecins, les guides gastronomiques sont des prescripteurs "professionnels". Développer une théorie des prescripteurs supposerait donc de traiter de la constitution de ces groupes professionnels, d'expliquer pourquoi et comment pour certaines activités, la fonction de prescription, est devenue une expertise dont a su s'emparer une catégorie d'acteurs.

Au-delà de ces deux ambiguïtés, il me semble de plus que ce texte aborde beaucoup trop rapidement la question de la légitimité des prescriptions. Qu'est-ce qui les rend crédibles? Sur ce point, j'ai été étonnée qu'aucune référence ne soit faite au texte de L.

Karpik ("Dispositifs de confiance et engagements crédibles", Sociologie du travail, 4/96) et à l'importance des dispositifs de jugement pour la légitimation des prescriptions.

Pour terminer, je reviendrai sur la boutade avec laquelle j'ai commencé cette discussion. Sans contester que la connaissance a été trop négligée dans l'analyse de l'action, ne faudrait-il pas cependant mieux identifier les cas où connaissance et action (savoir et relations) sont indissociables et ceux où l'inconnaissance permet d'agir?

## 2. Jean-Louis RULLIÈRE

Je partage, sur de nombreux points, la position de Christine Musselin. J'ai apprécié l'axiomaticité. Elle est riche, du fait notamment de sa manière de pratiquer la pluridisciplinarité: elle s'efforce en effet de retrouver les apports de certaines disciplines en les spécifiant. Par exemple, il est vrai que la théorie des jeux, lorsqu'on prend en compte l'incertitude, stipule que les joueurs savent peu de choses, mais savent très bien ce qu'ils savent. Il faut signaler cependant que certains théoriciens ont fait avancer la réflexion. Armand Hatchuel retrouve leur apport - en utilisant le concept de "common knowledge" (que Jean-Pierre Dupuy traduit plus justement par "savoir public" que par "connaissance commune").

Ceci étant dit, je voudrais faire une série de remarques, qui sont en réalité des appels à développer le texte et à le préciser, plus que des critiques,

1. Je commence avec le point qui me paraît le plus important. Il est fait allusion, à plusieurs endroits du texte, au problème de la déontologie. Mais il n'y a pas de développement sur le sujet. Or, il m'apparaît essentiel. Quels sont les principes d'action des prescripteurs? Comment assurent-ils leur indépendance? Soit il faut développer l'analyse de la déontologie, soit il faut expliquer pourquoi ce problème n'est pas central. Il y a un corollaire à cette remarque: "Le texte affirme que le rapport de prescription n'est pas fondé sur le rapport marchand. Il me semble que l'affirmation est un peu rapide et qu'elle mériterait un développement. Ceci s'inscrit dans le problème plus général de la déontologie.

2. Le texte organise la pluridisciplinarité en faisant référence à l'économie, à la gestion et à la sociologie. Ne faudrait-il pas ajouter le droit? Qu'en est-il en effet du problème de la responsabilité du prescripteur?

3. Peut-on vivre sans prescripteurs? Dans l'analyse menée, on s'aperçoit que le prescripteur est souvent un parasite de la relation marchande ou de la relation hiérarchique. Peut-on se débarrasser de ce parasite?

4. L'analyse de la prescription fait immédiatement penser à la relation principal/agent en économie. Mais le texte ne se situe pas assez par rapport à elle: en quoi la relation de prescription se démarque-t-elle de la relation principal/agent?

5. J'ai moi aussi été gêné par le glissement sémantique entre connaissance et savoir.

6. J'ai noté que le texte faisait référence à l'économie institutionnaliste. Mais je n'ai pas bien vu ce qu'elle apportait, concrètement, à la réflexion. Elle se définit surtout négativement: tout ce qui n'est pas l'équilibre général relève de l'économie institutionnelle. Cela fait beaucoup, et cela recouvre des choses très différentes. Pourtant, une réflexion sur les institutions est un enjeu important.

### Réponse de Armand Hatchuel aux deux rapporteurs

Les rapporteurs ont pointé des parties de l'analyse insuffisamment développées. J'en prends note -je suis d'accord avec eux- et je m'efforcerais de les développer. Je chercherai surtout à préciser et développer ce que j'appelle les "relations critiques". La question de la déontologie et des ordres est évidemment centrale de ce point de vue. Dans les cas que j'ai étudiés, j'ai été confronté souvent à un phénomène d'obsolescence des prescripteurs: ils naissent, se développent et meurent. Et ce cycle est souvent trop court pour qu'un ordre se crée et qu'une déontologie se définisse. Il faut aussi noter qu'il existe des prescripteurs qui refusent de se légitimer par la constitution d'un ordre. L'exemple le plus notable est celui de la psychanalyse.

Christine Musselin a opposé théorie de la prescription et théorie des prescripteurs et elle a raison de l'avoir fait. Une théorie des prescripteurs suppose une analyse d'ordre historique. Nous avons, par exemple, Benoît Weill et moi, vécu la disparition d'un groupe de prescripteurs dans une société pétrolière, disparition due au fait que le rapport marchand était redevenu possible sans relation de prescription.

Vous avez noté l'un et l'autre une ambiguïté entre savoir et connaissance. Elle est aussi due à la démarche axiomatique. En économie, on peut lire des textes qui

commencent par une introduction, expliquant qu'une firme pratique tel et tel type de productions. Puis on construit, dans la suite du texte, une fonction de production. Le mot "production" n'a pas du tout le même sens dans l'introduction et dans la suite. Dans sa seconde occurrence, il est un concept relevant d'une axiomatique, donc ne faisant pas référence au sens courant.

## DISCUSSION

Romain Laufer : Ma question part d'un point soulevé par Christine Musselin - un savoir sans relation est-il possible? Il me semble qu'il serait possible -et intéressant- de construire une typologie des relations de prescription à partir de l'histoire des sciences et de l'histoire de l'épistémologie. Newton construit une étape de la physique, dont Kant fait la théorie prescriptive ensuite, sans qu'il y ait relation explicite de prescription. Néanmoins, il y a des relations. Si l'on prend le cas de Popper, on a un autre type de relation.

AH : (un moment de silence...). Il faudrait y réfléchir. Quant à une typologie des relations de prescription, il est sans doute possible d'en construire une à partir des deux opérateurs de l'axiomatique, savoir et relation, dans un aller et retour entre les formes de savoir et les formes de prescription. Lors d'une recherche en entreprise, nous avons par exemple distingué trois types d'expert: le stratège, le réparateur et l'artisan.

Béatrice Vacher : Pourquoi avoir choisi le mot "prescripteur" ? Pourquoi pas "médiateur" ?

AH : Parce que deux catégories de gens l'emploient, qui sont très éloignées l'une de l'autre: les médecins, et les spécialistes du marketing (qui énoncent qu'un consommateur n'achète pas de lui-même, mais sous l'influence d'un prescripteur). Il est intéressant d'essayer de penser ce que ces deux catégories de gens sans rapport entre elles entendent par ce mot "Médiateur" me gêne, car le médium semble transparent, non structurant de la relation.

Erhard Friedberg : Ce que "médiateur" n'exprime pas, c'est l'essentiel : le problème du savoir."

AH : Une connaissance ne devient prescription que s'il y a rapport marchand ou rapport hiérarchique. Un chercheur doit comprendre que les interprétations du monde qu'il donne peuvent devenir prescription, sans qu'il l'ait voulu, si elles rencontrent un rapport marchand ou hiérarchique.

Michel Villette: l'infrathéorique que tu appelles de tes vœux n'est-il pas une théorie des affaires, qui éclaire à la fois le marché et l'entreprise? Pourtant, je m'interroge. Dans les discours des dirigeants d'entreprise -prenons l'archétype, les propos d'Oscar Barenton-, le prescripteur est présenté comme la mouche du coche. Dans la théorie marxiste, à l'opposé, l'histoire économique s'explique par des rapports de production, dont le prescripteur est absent. On est par exemple aujourd'hui en train de massacrer la forêt tropicale, malgré tous les conseils donnés par les prescripteurs sur la manière intelligente d'exploiter les forêts. Comment se fait-il que dans ton approche, la relation de prescription soit au centre de l'analyse?

AH : Premier point, je ne cherche pas à faire une théorie des affaires. Le mot "affaires" est daté historiquement: il est apparu vers 1830, au moment de la première crise rencontrée par les sociétés de chemins de fer. Il y a cinquante ans, on parlait de "maisons" (la maison Michelin, par exemple). Ma démarche se veut axiomatique et n'est donc pas liée à des situations historiques.

Pourquoi la prescription au centre de l'analyse? Parce que les prescripteurs sont aujourd'hui au centre de la sphère économique, C'est une constatation. Peut-être demain disparaîtront-ils d'ailleurs, Je ne suis pas contre la disparition des voyantes, personnellement. Prenons le système éducatif: ce qu'il produit massivement aujourd'hui, ce sont précisément des prescripteurs. La prescription est un phénomène qui se retrouve partout dans l'histoire. Mais jamais les prescripteurs n'ont été aussi importants qu'aujourd'hui. Peut-être ne jouent-ils parfois que le rôle de mouche du coche, mais le fait qu'ils soient là, et en nombre, exprime en ce cas un besoin de mouches du coche...

**Jean-Pierre Ponssard** : La vision proposée est très englobante, stimulante en cela, mais néanmoins déroutante. Je voudrais revenir à des choses très simples. Pour la gestion, les prescripteurs sont des planificateurs, qui interviennent surtout lorsqu'il y a des problèmes de coordination, d'ordonnancement. Ce dont on a besoin pour analyser le phénomène, c'est d'une théorie de la coordination. Les gestionnaires pensent alors spontanément à des approches du type de la recherche opérationnelle, là où les économistes voient des relations multi-agents avec des problèmes d'information. Actuellement, on se trouve dans une crise de la planification. Tout cela n'est-il pas finalement assez banal. N'y a-t-il pas une certaine dérive sémantique?

**AH** : Je ne crois pas que l'on puisse réduire le problème à un problème de coordination entre agents disposant de savoirs constitués. La question est celle de constitution des savoirs, de la construction des compétences collectives.

**Manuel Zacklad** : Je pense que les questions soulevées par Armand Hatchuel sont effectivement centrales, notamment dans tous le secteur des hautes technologies. J'ai vu un cas de ce type, dans une entreprise. La direction essayait de sortir le service R&D d'une relation hiérarchique dans l'entreprise pour le placer en situation de prescription.

**Hervé Dumez** : Qu'est-ce qui permet de stopper la régression à l'infini? Je veux dire: la relation de prescription rend possible les relations marchandes ou hiérarchiques, mais ne faut-il pas une relation pour rendre possible à son tour la relation de prescription? La question n'est pas seulement théorique: tu as mentionné des recherches menées sur la crise rencontrée par des prescripteurs dans une entreprise. Dans ce cas-là, en tant que chercheur, tu étais en position de prescripteur pour réguler une crise de la prescription. Il y avait là l'amorce concrète d'une régression dont on ne sait pas où elle peut finir.

**AH** : Ce qui régule la relation de prescription, c'est la manière dont s'opèrent les relations marchandes ou hiérarchiques. La prescription "marche" si elle rend possible ces relations, si ces dernières fonctionnent bien. Si elles ne fonctionnent plus, la prescription est en crise, et elle peut disparaître rapidement.

**m. BETWEEN MARKET AND ORGANIZATION: JAPANESE CARTELS  
AND THEIR EFFECTS ON INTERNATIONAL TRADE<sup>1</sup>**

**Mark TILTON**

Associate Professor, Purdue University

**Rapports:**

Benjamin CORIAT, Université Paris XIII

Eric BROUSSEAU, ATOM Université Paris 1

9 Avril 1998

---

<sup>1</sup> la présentation faite à Condor est extraite d'un ouvrage publié par l'auteur: Tilton Mark (1996) *Restrained Trade : Cartels in Japon's Basic Materials Industries*. Ithaca New York, Cornell University Press. Un compte rendu de l'ouvrage a paru en Français - Dumez Hervé (1997) "La pseudo-restructuration industrielle au Japon." *Sociétal*, n° 9, juin, pp. 63-66

The goal of international trade agreements is to expand trade, and to do so in a manner that appears fair and reciprocal to all parties so that all have an incentive to support the agreements. Nevertheless, promises of reciprocity in formal agreements may be undermined by the very different ways in which domestic institutions shape the implementation of trade policy. Many prominent Japanese observers have argued that Japan presents a number of non-tariff barriers that prevent fair access to the Japanese market. The Mitsubishi Research Institute reports that, "we must recognize that the framework of Japan's economy is, by international standards, so far divorced from market economic principles that it not only creates friction with other countries, but also stands in the way of Japan's growth in the 21st century."<sup>1</sup> Keidanren Vice-Chairman Kumagai Naohiko warns that international trust in Japan has weakened because of regulations and other invisible barriers that block trade and investment from overseas.<sup>2</sup> Economist Shimada Haruo argues that the lack of open markets for goods and services keeps prices high and imports out: "The market does not function rationally ; that is, there are a number of barriers preventing free competition, so that despite the rise in the yen, cheap goods and services are not being imported from overseas in sufficient quantities."<sup>3</sup>

Shimada's comment points to a troubling symptom of closed Japanese markets: a persistent gap between domestic and international prices. A number of sources have documented this gap. A 1994 MITI survey of business costs found Japanese prices for raw materials, intermediate goods, and capital goods to be 30 percent higher than in the U.S., 19 percent higher than in Germany, and 46 percent higher than in South Korea.<sup>4</sup> A November 1995 survey by Japan's Economic Planning Agency estimated that prices for durable goods were 47 percent above U.S. prices, though 8 percent below German prices. Clothing and shoes were 93 and 35 percent higher respectively, and other manufactured goods 54 and 15 percent higher respectively.<sup>5</sup> Sazanami, Urata, and Kawai concluded from their comparison of Japanese domestic and import prices that non-tariff barriers add 174 percent to the prices of tradable goods in Japan. For machinery the "implied non-tariff barrier rate" was 140 percent, for chemicals 127 percent, and for metal products 60 percent.<sup>6</sup>

It is often difficult to sort out the reasons that foreign firms have a hard time selling in Japanese markets despite a strong price advantage over Japanese suppliers. Typically, there is some quality or delivery disadvantage to foreign products that apologists for Japanese trade policy may use to discount evidence of unfair barriers to imports. Another problem with assessing trade barriers is that much of it is informal, illegal, and secret and therefore difficult to research. The secret nature of much of Japan's trade policy makes it impossible to provide an accurate overall assessment of Japan's trade openness, except through Sazanami, Urata, and Kawai's method based on price measurements. Certainly a mere review Japan's formal barriers to trade would be of little use in genuinely measuring Japan's trade openness.

- 
- 1 Mitsubishi Sôgô Kenkyû Jo, *Nihon Kaikaku* (Reforming Japan), (Tokyo: Daiyamondo Sha, 1996), p.44
  - 2 Kumagai Naohiko, "Nihon ni shinrai o torimodose" (Let's bring back trust in Japan), *Gekkan Keidanren*, July 1996, p. 48. On the larger problem of Japanese regulatory barriers to trade to see my paper, "Why Regulatory Reform Won't Open Japan's Markets to Imports," in *Japanese Deregulation : What You Should Know*, Proceedings of conference sponsored by the Japan Information Access Project and the Japan-U.S. Friendship Commission, April 4, 1997, Washington, DC, pp. 1-20, also available at the Japan Information Access Website: <http://www.nmjc.org/jiap>
  - 3 Shimada Haruo, *Japan Crisis* (Tokyo: Kodansha, 1995). p. 101.
  - 4 MITI, *Tsûshô hakusho* (Trade and industry white paper), 1995, p. 140
  - 5 Keizai Kikakuchô Bukka Kyoku, *Seikeihi chôsa (1995 nen) ni yoru kôbairyoku heika oyobi naigai kakakusa no gaikyô* (Purchasing power parity and domestic/international price gap based on the survey of living costs (1995) (Based on November 1995 prices), May 1996
  - 6 Yoko Sazanami, Shujiro Urata, and Hiroki Kawai, *Measuring the Costs of Protection in Japan* (Washington, D.C. Institute for International Economics, 1995), pp. 6-7. For additional analysis of the causes of high Japanese prices see, "Retail Price Differences in the United States and Japan," in *Japanese Deregulation : What You Should Know*, Proceedings of conference sponsored by the Japan Information Access Project and the Japan-U.S. Friendship Commission, April 4, 1997. Washington, D.C., pp. 83-91.

This paper will draw on my book, *Restrained Trade: Cartels in Japan's Basic Materials Industries* to look at two industries in which Japan has high domestic prices, but few imports and a large volume of exports.<sup>1</sup> The study considers arguments that quality problems account for low import penetration in Japan, but finds it is not a sufficient explanation. Rather, in both the cement and steel cases a host of non tariff barriers block imports into the market. Private barriers, that by rights ought to be dismantled by Japan's Fair Trade Commission, include group boycotts or refusals to deal, in which an industry as a group agrees to deny sales to a firm in order to prevent it from going around the industry's cartel. Far from stamping out private non-tariff barriers, the weight of the Japanese government's policies has been to support and supplement them. The Construction Ministry, for instance refuses to buy goods not produced by Japanese insiders to the domestic steel and cement cartels, but the Construction Ministry has not acted as a lone, rogue ministry. The Ministry of International Trade and Industry (MITI) has also supported price cartels and blocked imports.

There are two main arguments as to why industries in Japan are protected, and it is important to think about these in order to understand the obstacles to breaking down non-tariff barriers. One argument is that interest group influence is responsible for government protectionist policies and tolerance for private protectionist actions? Certainly political "pork barrel" is often a reason for government support of protectionist non-tariff barriers, but both business and the state support protectionism as well because they think it will help preserve the manufacture of key products in Japan. Surprisingly, even industrial buyers of expensive inputs express support for cartels that keep their prices high. Recognizing the legitimacy that mercantilist policies enjoy is crucial for understanding these policies' durability.

Standardized technologies and high levels of industrial concentration make the basic materials industries, such as chemicals, steel, and cement, one of the most successful areas for cartels. Though the basic materials sector is often overlooked because it does not involve the kind of rapid technological innovation of the electronics or machine sectors, it is nevertheless an important source of jobs for Japan's workforce and profits for Japanese firms, and makes up one-third of Japan's value added in the production of manufactured goods.<sup>3</sup> In most of Japan's basic materials industries, domestic prices are high, while both export and import prices are low and this price disparity holds even for completely standardized products. Despite its price structure, Japan is a net exporter of basic materials. This paper will explore the system of cartels and informal trade barriers that enable Japan to keep its prices high while avoiding imports.

## THE JAPANESE CEMENT MARKET

Japan has long considered cement a strategic industry because it is key to building industrial infrastructure, and because it is one of the few industries that produces manufactured goods for export from domestic raw materials, Japan, like most countries, has ample supplies of limestone and clay. The Japanese cement industry, like most basic materials industries, is vulnerable to competition from newly industrializing countries because both its technology is standardized and its production process labor intensive. Transportation costs present a certain barrier to international trade and effectively close the inland U.S. market, for example, to imports, but ocean transport makes cement readily transportable to coastal markets all over the world. The location of much of Japan's population and industry near seaports makes the Japanese market especially accessible to imports, and in fact half of the domestic cement used inside Japan is transported by sea.

---

<sup>1</sup> The book looks at how Japanese cartels work and how the state supports them, and at cartels' contribution to industrial policy, and analyzes long-term relational contract between upstream and downstream industries. It includes detailed case studies of the aluminum and petrochemical industries. Mark Tilton, *Restrained Trade: Cartels in Japan's Basic Materials Industries* (Ithaca, NY: Cornell University Press, 1996).

<sup>2</sup> Robert Uriu, for example, while focusing on formal rather than informal protection, argues that interest group pressure is the main reason for such policies, Robert Uriu, *Troubled Industries: Confronting Economic Change in Japan* (Ithaca, NY: Cornell University Press, 1996)

<sup>3</sup> MITI, *Kôgyô tôkei hyô, sangyô hen* (Census of manufactures, report by industries). 1992

<sup>4</sup> *Restrained Trade*, p. 10



Figure 1: Ratio of Japanese Domestic Cement Prices to import and Export Prices

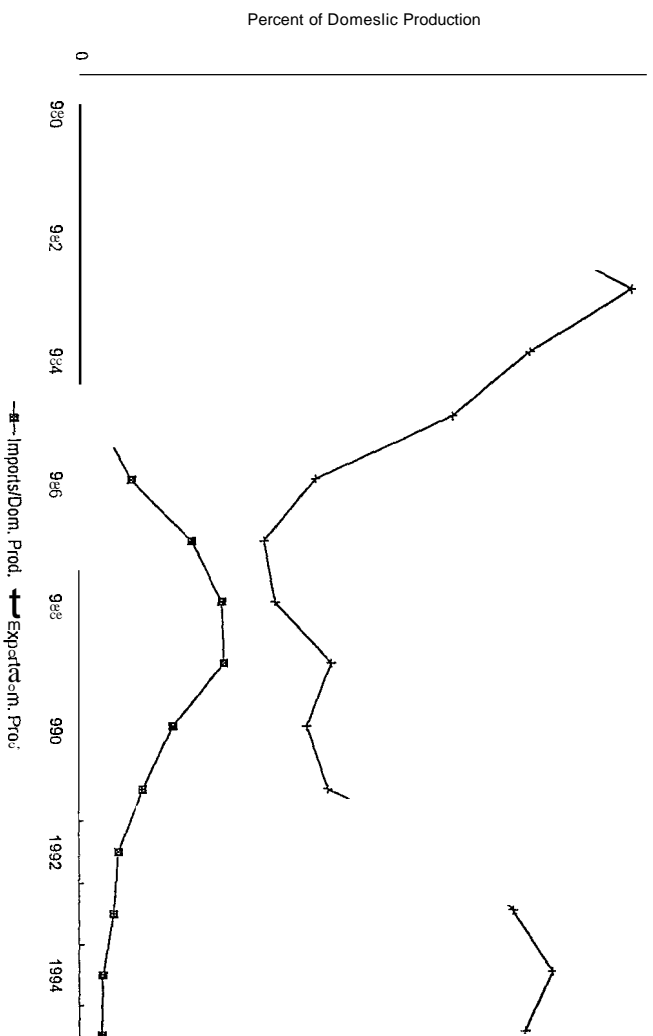


Source for all Figures Restrained Trade

Japan's own success as a cement exporter bears witness to the ease with which cement can be shipped long distances. Japan has long been the world's largest exporter of cement, shipping much of it as far as the Middle East, and stands out as the only advanced industrialized country to export much cement. Unlike the United States, which exports almost no cement but imports large amounts of it, Japan has bought little cement from overseas. Except for a brief episode in 1973, Japan imported no cement from the end of World War II until 1984 and while imports rose to 4.5% of the domestic market in 1989, they fell again to 0.7% by 1995 (See Figure 1). Japan's success at resisting cement imports is particularly impressive given that Japanese domestic prices are quite high by international standards. From 1986 to 1995, Japanese domestic undelivered cement prices were on average two-and-a-half times as high as its export prices and 72 percent over import prices during the same period. One might imagine that, in the absence of formal import barriers, cement producers in other countries would want to take advantage of Japan's high prices. One might also be surprised that Japanese producers are willing to sell cement overseas so cheaply when domestic prices are so temptingly high. How has the Japanese cement industry managed to maintain its high domestic prices and compete so successfully in world markets?

**PUT FIGURES 1 AND 2 ABOUT HERE**

Figure 2: Japan's International Current Trade Imports and Exports Compared to Domestic Production



**PUT FIGURES 1 AND 2 ABOUT HERE**

### **GROUP BOYCOTTS BY THE CEMENT INDUSTRY AND ALLIED INDUSTRIES**

The cement industry has a long history of government-sponsored cartels, designed to manage production levels and support prices. The last incarnation of this was the Structurally Depressed Industry Cartel, from 1983 to 1987. This production cartel was discontinued in 1987, and in 1991 the FTC cracked down on the industry's illegal price cartel by slapping the industry with the largest fines for violating the Anti-Monopoly Law in Japan's history. This FTC ruling had a dampening effect on Japan's high prices, but the FTC completely ignored the most important industry price-supporting mechanism: the use of group boycotts to keep imports out of the Japanese market.

The core policy which restricts the flow of imports into the Japanese market is a refusal-to-deal agreement between the Japanese cement and construction industries. I learned about the group boycott in most detail from an interview with two top executives at one of Japan's largest cement firms in 1988. In 1991 both the FTC ruling and American anti-dumping penalties against the Japanese cement industry politicized the issue, and I doubt it would now be easy to get such a frank discussion on of collusive activities from an industry insider.<sup>1</sup> More recent newspaper reports, however, suggest that industry actions to keep outsiders out of the market have continued after 1991, as I shall show below.

According to the 1988 interview, the group boycott threat was carried out directly by the Distribution Committee of the Japan Cement Association. In order to implement the agreements, the five members of the Distribution Committee met monthly with representatives of the five big construction trade associations, and separately with representatives of the Ready-Mix Concrete Federation as well (ready-mix concrete is the wet preparation made up from cement, sand, gravel, and water). The cement industry promised the smooth delivery of cement at stable prices in return for the construction industry's loyalty as a customer. The cement industry's commitment to stable prices included a promise to control attempts by local ready-mix concrete cooperative unions to exploit their local monopolies to extract a higher price. The tactic these local cooperative unions often use is to stop production to force construction firms to pay higher prices. The monthly meetings between the construction trade associations and the Cement Association provided a forum for the construction trade associations to ask the Cement Association to pressure local ready-mix concrete cooperative unions to resume production.<sup>2</sup>

In return for the Cement Association's control of the ready-mix cooperative unions, the construction trade associations promised that their members would only buy

---

<sup>1</sup> Because the interview material is from 1988, I will discuss the governance mechanisms described in it in the past tense. However, I have no reason to think that the same mechanisms don't continue

<sup>2</sup> Interview with cement company officials, 1988

cement from members of the Cement Association, which includes only domestic firms. The Cement Association enforced this agreement through two layers of refusals to deal. If a construction firm bought ready-mix concrete from an outsider to the Ready-Mix Concrete Federation, then insiders to the Federation refused to deal with that firm. The Cement Association members agreed among themselves not to sell to outsiders to the Ready-Mix Concrete Federation in order to choke off the outsiders' supply.<sup>1</sup> Thus, if a construction firm wanted to be able to buy domestic cement, it had to refrain from buying any imported cement. Small construction firms working in some urban areas were willing to risk being cut off from domestic supplies, but large construction companies that work in more than one locale and which need access to ready-mix concrete in different areas were unwilling to risk losing supplies from members of the Ready-Mix Concrete Federation. Thus, the threat of refusals to deal did not always prevent small firms from buying from outsiders, but it has kept the vast majority of the domestic cement market under the control of the Cement Association.

An important factor which makes cement relatively easy to cartelize is that the construction industry, which buys the cement, is also highly cartelized. Prices in the construction industry are governed by *dangô*, that is, price-fixing by competitors before submitting bids for government construction projects, which account for half of construction projects. Because the construction firms are not under strong competitive pressure among themselves, they are able to absorb the high cost of domestic cement. According to a recent study the Citizen's Ombudsman Conference, *dangô* still appeared to be almost universal in bidding for public works contracts in 1995 and 1996.<sup>2</sup> Competition among construction companies is weak not only for government contracts but for private building contracts as well. Japanese construction costs for a 200 square meter house, not counting the cost of land, were 2.19 times the D.S. cost in 1989 at 130 yen/dollar.<sup>3</sup> The *Shûkan Tôyô Keizai* writes that labor productivity in the construction industry is so low that "it is difficult to believe it is in the same country as the auto and electronics industries."<sup>4</sup> The journal hypothesizes that the reason for the lack of competition to spur improved efficiency is spillover from bureaucrats discouraging productivity increases by fixing cost formulas for public works. This lack of competition among construction firms also gives them some slack for buying expensive domestic materials.

The threat of group boycotts by the Japan Cement Association is the most important anti-import measure, however it does not exist in isolation. Rather, it is part of a long-standing anti-import program supported and carried out by the cement industry, other allied industries, MITI, the Construction Ministry, and the Customs Bureau. Although Japan imported cement from Korea when it was a colony of Japan, Japan imported no cement between World War II and 1973, when the Japanese government brought in a tiny amount of Korean cement in order to goad an uncooperative domestic cement cartel into increasing production. This crack in the door invited in a flood of would-be cement importers from all over Asia, only to find that the Japanese longshoring companies refused to unload any cement not directly-authorized by the government.<sup>5</sup> Except for the government-sponsored trickle in 1973, the Japanese market was hermetically sealed against imports again through the rest of the 1970s, though according to one Korean cement company official posted in Tokyo in 1978, "everyone wanted to sell cement in Japan."<sup>6</sup> Although domestic ready-mix concrete firms were afraid of the Cement Association's sanctions against buying foreign cement, outsiders to the ready-mix concrete cartel which were refused cement by domestic cement producers wanted alternative supplies from overseas.

In 1980 a Korean resident in Japan who owned a ready-mix concrete asked the Korean firm, Ssangyong Cement, to sell it cement. Ssangyong attempted to send cement,

1 Interview with Japan Cement Association official, 1988 Use of refusals to deal against construction firms that use imports confirmed in *Semento Nenkan*, Vol 37 (1985), p. 28, and *Semento Nenkan*, Vol. 38 (1986). pp. 16 and 17

2 *Asahi shinbun*, July 21, 1997 Thanks to Ron Bevacqua for sharing this with me

3 Uchida Michio and Ôzaki Akiko, "Jûtaku kenchiku hi wa gowari yasuku dekiru" (Construction costs could be fifty percent cheaper), *Shûkan Tôyô Keizai*, September 4, 1993, p. 7

4 Ibid

5 *Semento Nenkan*, Vol 26(1974), p. 54

6 Interview, 1988

but death threats from Japanese gangsters convinced it to give up selling cement to Japan for several years. Because domestic cement makers continued to refuse cement to ready-mix concrete companies which were outside the ready-mix concrete joint cooperatives, these outsiders continued to try to get imported cement. In 1984 both Korean and Taiwanese firms began campaigns to sell larger amounts of cement to Japan to firms shut out of the Japanese cement market. Although they managed to sell some cement, they encountered a series of barriers which limited their success, some put up by the Japanese cement industry, and some by the Japanese government. The first barrier was the one which had kept cement imports out in 1973, refusals to deal by longshoring companies. Ssangyong contracted with a longshoring firm to unload its first shipment to Osaka, but the day before the shipment's arrival the longshoring company said it could not do the work because Japanese cement companies had told it they would no longer give it work if it handled foreign cement. This was a serious threat to the longshoring companies because they handled not only Japanese cement companies' exports, but much of their domestic shipping as well. But a friendly longshoring company told Ssangyong that under the terms of its government license the longshoring firm could not refuse its services. Ssangyong was able to use the threat that it would get the longshoring firm's license revoked to force the issue, but had to struggle anew at each new port I wanted to ship to.<sup>2</sup>

According to a Korean government official handling trade matters in Japan, Korean cement companies encountered similar problems with trucking firms. Just as they pressured longshoring firms, cement manufacturers also pressured trucking firms not to handle cement imports. Korean firms complained to the PTC, but the trucking firms were unwilling to testify to the PTC that cement companies had pressured them. If the cement importers did manage to find a truck to transport their cement, domestic cement makers would try to track the trucks to find out which ready-mix concrete firms were buying imports so that they could intimidate them into stopping their purchases. When the first sizable quantities of cement imports entered Japan in 1984, the *Nihon Keizai Sangyô Shinbun* reported that "the Japanese cement firms are excitedly looking for the criminals' who are buying imported cement." The Japanese cement firms sent cars out to tail truckloads of imported cement to find out who was buying it, took pictures of the delivery, and then cut off cement to the companies involved.<sup>f</sup>

Like ready-mix concrete companies, truckers, and longshoremen, trading companies also had long-term relations with the cement companies that they were reluctant to jeopardize by getting involved with cement imports. Even three-and-a-half years after large-scale imports began, Sumitomo Trading Company was saying that, "Given our relationship with the domestic producers we cannot start importing immediately. But the import business is certainly attractive."<sup>6</sup> Eventually, however, trading companies that were not involved with domestic cement manufacturers did cooperate with cement imports.<sup>7</sup>

The Cement Association's response to imports was openly hostile. Moroi Ken, a prominent leader within the cement industry and within Japanese business more broadly said,

Since it looks like demand will continue to stagnate or decline over the long term, we are working to establish a hundred year plan of industrial restructuring. Given this, in principle there should be zero imports. If other countries continue exporting, then it follows that we'll have to export too, but it would not make any sense to go and throw each other's markets into disarray.<sup>ê</sup>

1 Nihon Keizai Shinbun, May 29, 1985; Semento Nenkan, Vol 37 (1985), p. 28

2 Interview with Ssangyong official, 1988

3 Interview, Korean trade official, 1988

4 Nihon Keizai Sangyô Shinbun, November 1, 1984

5 Uesugi Yoshimasa, NIES seihin de nihon no sangyô wa dô naruka (What Will Imports from the NIES Do to Japanese Industry?), Eeru Shuppansha, 1988, p. 50; interview with Korean cement company official, 1988.

6 Nihon Keizai Shinbun, November 10, 1987

7 Nihon Keizai Shinbun, November 10, 1987

8 Nihon Keizai Sangyô Shinbun, November 2, 1984

In the spring of 1984 Imamura Kazusuke, acting head of the Cement Association's Committee on Special Measures to deal with Imports and Exports, declared that none of the 23 Japanese cement companies would cooperate with importers:

Japanese importers will have to bear all the costs of facilities for imports and sales on their own. They will have no support from [domestic cement] makers. Even if they bring in cheaper imports, there will be high costs for them, and the price will end up being the same as for domestic cement.!

Thus, despite the fact that Japanese firms were not competitive with imports, there was no chance Korean firms, would be able to form joint ventures with Japanese firms to use their distribution facilities, contacts and networks to distribute Korean cement, much less buy out a Japanese cement maker to achieve the same goal. No Japanese cement firm had to rush to form a joint venture contract with a Korean firm for fear they would be left behind, because the trade association was able to forge an agreement ensuring no firm would cooperate. The marketing of cement requires considerable investment in distribution infrastructure, such as silos to store bulk cement. Since the entire network of silos owned by the twenty-three Japanese cement firms was closed to Korean and Taiwanese firms, they would have to build their own silos if they wanted to enter the Japanese market. Thus, the cement industry used a group boycott to prevent any of the tie-ups or buy-outs that Japanese firms were using at the same time to penetrate the American cement market.

## THE STATE BACKS UP THE CEMENT ASSOCIATION WITH NON-TARIFF BARRIERS

When Ssangyong tried to build a silo it ran into a series of governmental barriers. First, it had a difficult time buying land on which to build a silo since most harbor land is owned by local government authorities, who refused to sell to it. But Ssangyong however found some private land where the water was too shallow for access by ships and had it dredged. After the firm built the silo it took three months to get a license from the port authority to use it.<sup>2</sup>

Once Ssangyong built its silo and obtained its license to use it, it ran into opposition from the Customs Bureau. Cement is shipped in bulk and the standard international practice for establishing the volume of a shipment of cement is to use a "draft survey" to determine the weight of the cargo by seeing how low the ship rides in the water, figuring out how much water is being displaced, calculating the total weight of the load on board, and then subtracting the weight of fuel, personnel, etc. It is considered accurate and is used in all the countries to which Japan exports cement. The Japanese customs agents however told Ssangyong that they could not use this standard method but would have to actually weigh all of their cement on a scale. The only available scales were truck scales and to use these would have been prohibitively expensive. Ssangyong got around this non-tariff barrier by having a "hopper-scale" custom built for 50 million yen (approximately \$250,000 at the time), into which cement was dropped and weighed before being released into trucks. MITI eventually gave in and allowed the normal draft survey method to be used, but only after a delay of six months.<sup>3</sup> The Tokyo office of the Customs Bureau defended its requirement that the Koreans physically weigh their cement by saying it had the discretionary power to withhold permission to use the draft survey method, even though it is customary.<sup>4</sup>

Once the cement was finally imported MITI again supported the trade association by creating new cumbersome and expensive testing procedures for imports. When Japan first began importing cement, the procedure for receiving the Japanese Industrial Standards (JIS) approval was the same for foreign as for Japanese cement. The procedure for a Japanese cement manufacturer is to do in-house tests once a year and give the results to MITI. In December 1984 MITI mandated that imported cement be tested twice instead of

---

1 Nihon Keizai Sangyô Shinbun, May 27, 1986

2 Interview, Ssangyong official, 1988

3 Interview, Ssangyong official, 1988.

4 Telephone interview, 1988

5 Interviews with officials from Korean Ministry of Commerce and Industry and Ssangyong 1988

once a year.! Furthermore, instead of a single test by the manufacturer, each ready-mix concrete company that wanted to use foreign cement had to arrange for and pay for its own tests by one of the "semi-public" organizations which do the testing. The tests took 45 days and cost 200 to 250 thousand yen (approximately \$1,400 - \$1,700). Since Japan's 4,000 ready-mix concrete companies are small firms, the expense and trouble of having imported cement tested were not insignificant.? Not only was the testing a time-consuming financial burden, but the NS inspection procedure made it easier for Japanese cement manufacturers to figure out which ready-rnix concrete companies were buying imported cement. Japanese ready-rnix concrete companies pass a NS inspection by MITI and are given JIS approval for their ready-rnix concrete *o/1 the condition* that they use not just any cement which meets NS specifications, but cement from a specific cement company. If they want to use another company's cement they have to re-register, thus subjecting themselves to the scrutiny of the Japanese cement cartel<sup>3</sup> Thus, MITI's procedures helped the Cement Association check up on the ready-mix concrete companies so that they could pressure them not to buy imports

### THE CEMENT ASSOCIATION TRIES TO BROKER IMPORTS

Although the Cement Association defended the market with government support, imports managed to take 0.3% of the market in 1984. At the same time it continued to use its ties with ready-rnix concrete companies. Longshoremen, truckers, and construction companies to keep imports out, the Cement Association negotiated with the Korean and Taiwanese cement trade associations to convince them to restrain their exports.s Although the Koreans would not agree to restrain exports to Japan in 1984, they did agree ta do so later when they had established a stronger foothold in the Japanese market. In the fall of 1986 the Korean and Japanese cement trade associations agreed that Japanese cement companies would import one million tons per year of Korean cement while the Koreans would import an additional 1.2 million tons of cement into Japan.f The Cement Association hoped that, if guaranteed a certain level of exports, the Koreans would cooperate in "developing an orderly market.t'v

The majority share being given to the Koreans was a concession to the Japanese FTC, which said it would not allow the Cement Association to control over half of Korean cement imports into Japan Nevertheless, even with this precondition the deal did not go through, because of FTC, and more importantly, MITI, disapproval. A MITI official's comment was that "for domestic producers to import when they've lost the ability to sell their own cement is doubtful from the point of view of structural adjustment.7 MITI thus made very clear that the purpose of ils industrial policy was to foster domestic manufacturing rather than to benefit domestic firms By opposing the industry's plan, MITI indicated it was against firms taking advantage of MI'TI-sponsored cartels to raise pries, but then exploiting the market control mechanisms that MITI had helped foster over the years merely to generate profits from cheap imports. MITI's opposition to imports shows ils policies supporting high cement pries were not aimed simply at filling cement company coffers, but at maintaining domestic cement manufacture.

Although the Cement Association was not allowed ta broker Korean imports, it did convince Korean cement companies and their agents to cooperate with the domestic cartel by keeping their pries fairly high. Ishihara Mitsue, the Building Materials Department Head of Hanwa Kôgyô, the Steel Trading Company which handled Ssangyong's cement imports, stated clearly that his firm would moderate its pree competition with Japanese firrns :

It is true that the sales pree of imported cement is cheaper than that for domestic cement, but we will not set pries so as to provoke domestic manufacturers. It is a

1 1985 Nenkan, pp. 30-31

2 Interview with Ssangyong official. 1988

3 Interview with Ssangyong official, 1988

4 Ibid.

5 Nihon Keizai Shinbun, September 2, 1986

6 Nihon Keizai Shinbun, September 1, 1986

7 Nihon Keizai Sangyô Shinbun, October 9, 1986



distribution company's duty (*shimei*) to make sure a situation does not develop where bad money drives out good money by selling cheaply and driving down prices, and I intend to live up to this duty.

Though of course Ishihara's client had introduced some change into the market, Ishihara implied that collusion among sellers to avoid driving down prices was ethical and that his company would take the moral high road by following this principle. Such statements do not normally produce an outcry from consumers or an investigation by the FTC, but are part of the normal language of public discourse about the market in Japan.

## THE CONSTRUCTION INDUSTRY CARTEL AND CLOSED GOVERNMENT PROCUREMENT

As shown above, while it is the Cement Industry Trade Association that has made and implemented the core policies which keep prices high and imports out, MITI has supported the trade association's policies, and guided trade association policies to fit MITI's strategic goals. In addition, MITI has provided strong leadership for the building and strengthening of the cement cartel.<sup>1</sup> However, politicians have also supported market governance, first of all, by padding construction industry profits. Construction companies use *dangô*, pre-bidding negotiations among themselves, to keep construction prices high. A government audit found that *dangô* was used in over 90% of projects funded by various national and local government agencies in 1992 and 1993, and as we saw above, this practice appears unchanged through 1996.<sup>2</sup> According to one construction firm director in 1993 it was standard for politicians to receive one percent of the value of a government contract as a kickback from construction companies. These kickbacks were also often awarded for private sector contracts.<sup>3</sup>

The LDP's support of large profits in the construction industry has in turn has made it easier for the construction industry to swallow the cement industry's high prices. LDP dietmembers also intervened more directly in cement. Nearly half of the demand for cement is for public works and, as in construction, dietmembers often tell the Construction Ministry which cement company should get the contract for a particular project in exchange for campaign donations. Public works projects have been completely off limits to imported because domestic cement purchases have provided the LDP with campaign contributions.<sup>4</sup>

## LIMITED RESTRICTIONS ON THE CEMENT CARTEL IN THE 1990S

In 1991 the FTC cracked down on the industry's price cartel and levied the heaviest fine ever for violation of the Anti-Monopoly Law. The FTC found that joint sales companies in Hokkaido and the Chûgoku region in Western Japan were holding back production and fixing prices. The FTC appears to have been prompted both by general U.S. pressure to get rid of structural protection and by US Commerce Department findings that Japanese firms were dumping cement in the U.S. market. Another factor was accusations that the industries cartel practices were increasing the costs of the new Kansai International Airports.<sup>5</sup>

One result of the FTC crackdown was to push the largest firms into mergers. In 1991 Mitsubishi Materials acquired Tôhoku Kaihatsu and in late 1993 Onoda and Chichibu Cement announced they would merge.<sup>6</sup> The FTC ruling, along with a fall in demand for cement due to economic recession, may have also contributed to the decline in domestic cement prices by 19% from 1990 to 1995. This price decline, however, was a

---

1 See Tilton, *Restrained Trade*.

2 *Nihon Keizai Shinbun*, November 4, 1993, cited in the *Weekly Japan Digest*. November 8, 1993

3 Jun Mamiya, "The Iron Triangle and Corruption in the Construction Industry," *Tokyo Business Today*, Vol 61, No. II, (November 1993), pp. 10-13

4 Interview with employee of Japanese "tied agent" firm (*tokuyakll ten*), 1987

5 *Japan Econom Almanac*, 1992, p. 150.

6 *Japan Economic Journal*, 1992, p. 150 *Nihon Keizai Shinbun*, November 12, 1993, cited in *The Weekly Japan Digest*, November 15, 1993

continuation of a long-term fall in prices in yen terms, though it should be remembered that due to the rise the value of the yen Japanese cement prices have risen in international terms. The failing of the FTC ruling was that it overlooked the trade association's boycott of firms buying imported cement. As a result, the gap between domestic and import prices remained just as wide and imports actually dropped (See Figures 1 and 2). The direct cause of the drop in imports was increased demand in other Asian countries. But the continued price gap between imported and domestic cement suggests that the threat of boycotts by domestic cement firms continues to scare domestic builders from buying imports.

Another reason the cement industry was still protected from strong domestic competitive pressures and from imports was the powerful ready-mix concrete cartel, built up by MITI and the Cement Association in the 1970s. Ready-mix concrete companies are under no pressure to buy imports because, due to their joint sales operations, set up by MITI in the 1980s, they do not compete over prices.<sup>1</sup> The only price competitors are outsiders to the industrial unions, who rely on imports

The ready-mix cartel uses powerful informal governance to suppress competition from outsiders who import cheap cement. A March 1993 investigation by the FTC and the Saga prefectural police found that the Saga Ready-Mix Concrete Industrial Union used gangsters a number of times, beginning in 1984, to force outsiders to sell their operations to union members. Later in 1993 the Nagoya Ready-Mix Concrete Cooperative Union decided members would cut prices by 11% to undercut outsiders' prices and drive them out of business. Although members complained this would push prices below production costs, the Ready-Mix Concrete companies were not left to fight off cheap imports on their own. The industrial union arranged to borrow money from financial institutions to compensate member firms for two-thirds of the price cut.<sup>2</sup> This revelation that Japanese financial institutions would loan a cartel money for the specific purpose of driving companies out of business that dared to bring in imports suggests that cooperation among core Japanese economic institutions to informally protect the domestic cement market continued strong at least as late as 1993.

Throughout its coverage of Japanese cement imports, Japanese newspapers have reported the Japanese cement industry's line that the reason foreign cement has made so little headway is that it is of inferior quality. One of the Ready-Mix Concrete Federation's first moves against cement imports was to mount a campaign warning local government officials not to buy imported cement because of inferior quality. The Korean and Taiwanese cement industries countered that their cement was made with the latest Japanese technology and equipment and passed all of Japan's quality tests.<sup>3</sup> One Japanese journalist specializing in cement said that Japanese cement buyers were genuinely concerned that, even if imported cement passed all of the tests, it might not stand up for fifty or sixty years the way Japanese-made cement would.<sup>4</sup>

Nevertheless, a highly placed executive in one of Japan's largest cement companies said in an interview that there was no real difference in quality between Japanese and Korean cement, except for color.<sup>5</sup> The fact that Japanese cement makers were proposing as early as 1984 that they themselves broker Korean cement imports is further evidence that the Japanese cement industry was not really concerned with the quality of Korean cement. The Cement Association's proposal to broker and guarantee Korean cement implied that through scientific testing one could indeed verify quality and durability. Of course it still might be the case that, even if there was no genuine difference in quality between Japanese and imported cement, the cement industry had succeeded in convincing its buyers that there was one. If that were the case, however, Japanese buyers would have had no interest in imports and MITI and the Cement Association would have had no need to harass cement importers,

---

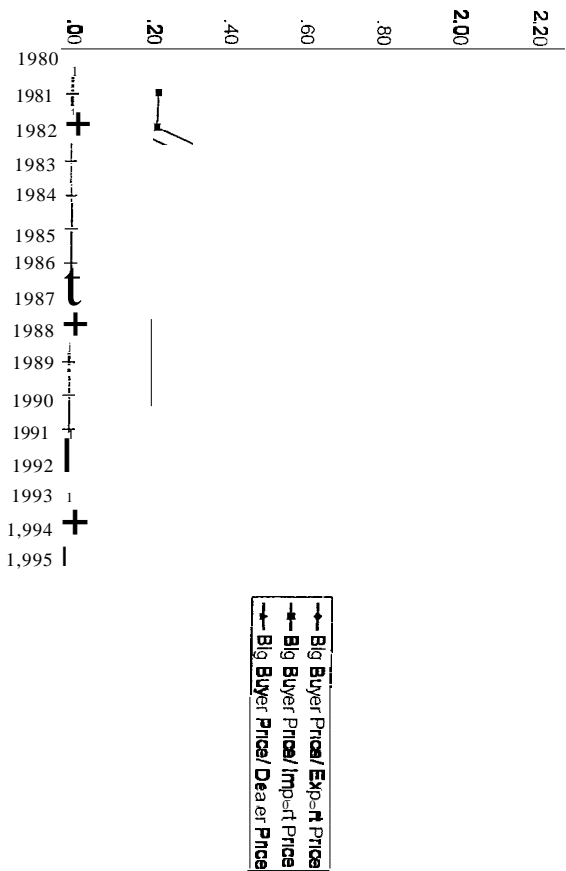
1 Asahi Shinbun, August 20, 1993,

2 Nihon Keizai Shinbun, August 22, 1987; interview with Ssangyong official, 1988

3 Interview, 1988.

4 Interview with cement company official, 1988

Figure 3 Big Buyer Steel Prices/Export, Import and Dealer Prices



Page

## THE JAPANESE STEEL MARKET

With MITI's support, the steel industry grew rapidly in the postwar period and by the 1970s became the world's most efficient producer.<sup>1</sup> As in other heavy industries, however, demand dropped in the early 1980s, both because the economy began growing more slowly and because industries learned to use materials more efficiently. Not only did the steel industry face stagnant domestic demand, it lost competitive advantage to developing nations such as Korea, Taiwan, South Africa, and Brazil,

The steel cartel is not as elaborate or visible as the cement cartel, yet is at least as strong and its existence is an open secret. In 1996 I asked a marketing executive in a large Japanese steel firm who had been posted by his firm for several years to the U.S., about how competition in the Japanese steel market compared with that in the U.S. He replied, "Oh, it's totally different. In the US you have free competition. Here it's like we're violating the Antimonopoly Law everyday. The steel companies get together and talk about what the price ought to be,"<sup>2</sup> A retired steel executive from one of the big insider steel firms told me the Japanese steel industry has an "unseen cartel" *imieraru karuteru*<sup>3</sup>

A distinctive feature of the Japanese steel market is that approximately half of total sales, or about two-thirds of sales by the large blast furnace steel makers, are at "big buyer" prices. These apply to sales between the steel industry and their long-term customers, are set oligopolistically and are high compared to Japan's export, import and domestic market, or "dealer" price (See Figure 3). As can be seen in Figure 4, Japan cut its exports significantly due to its own uncompetitive costs, and imports have made some inroads. Yet, despite the large price differential between Japanese and foreign prices, imported ordinary grade steel rose to a peak of only 9 percent of the domestic market in 1991 and dropped back to 8 percent by 1995 (See Figure 4). Japan continued to export 20 percent of its production in 1995, making it a net exporter of 12 percent of its production.

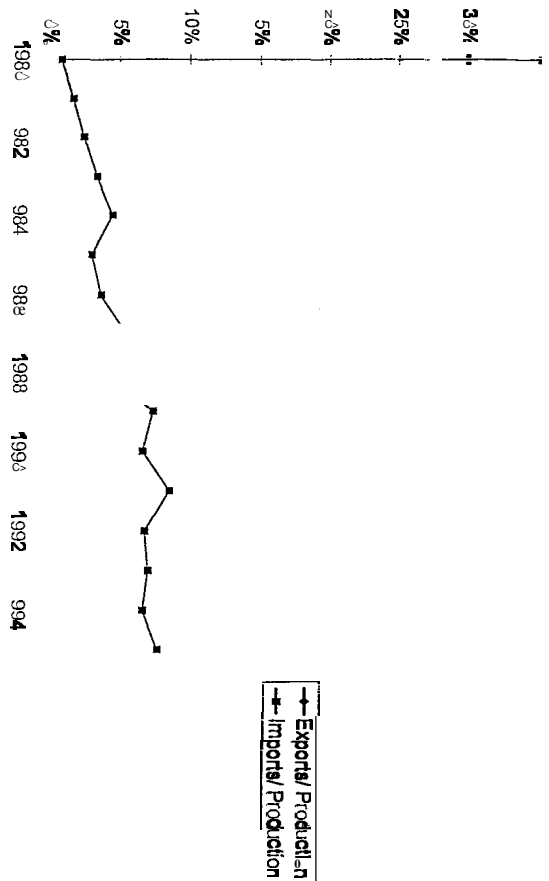
---

<sup>1</sup> Ira C. Magaziner and Thomas M. Hout, *Japanese Industrial Policy*, Policy Papers in International Affairs, Institute of International Studies, (Berkeley, California : University of California, 1981)

<sup>2</sup> Personal interview, Tokyo, September 1996

<sup>3</sup> Personal interview, Tokyo, March 1997,

Figure 4: Ratio of Steel Exports and Imports to Domestic Production



PUT FIGURE 3 ABOUT HERE  
PUT FIGURE 4 ABOUT HERE

The steel industry is dominated by five blast furnace makers, who produce 68 percent of Japan's crude steel. These blast furnace makers produce steel from iron ore through a continuous casting process, while electric furnace mini-mills produce 32 percent of Japan's steel by melting down scrap.<sup>1</sup> These integrated steel producers make a number of products that electric furnace minimills cannot and thus are somewhat buffered against competition from the minimills, though the minimills recently have begun encroaching on their territory by producing such items as H-bar steel. The blast furnace producers are the oligopolists of the market. They sell most of their steel to long-standing customers at long-term contract prices, though they sell some steel on the domestic spot market as well at "dealer" or "market" prices. Minimills sell most of their steel at dealer prices.

---

1 Tekkô Shinbun Sha (Steel Newspaper Company), Tekkô Nenkan (Steel Annual) (Tokyo : Tekkô Shinbun Sha, 1993).

The long-term contract market in Japan is distinct from long-term contract markets for commodities in the West in that it does not involve individual companies taking a gamble by locking in a price for a specific period, but rather reflects permanent commitments by buyers to domestic producers and their acceptance of cost-based prices. As we saw in Figure 3, the big buyer price was much higher than either the dealer, export or import price. It was 19 percent above the export price from 1981 to 1984 and 46 percent above the export price from 1985-1995. By 1995 it was still 35 percent above the export price. The big buyer price was 15 percent above the domestic dealer price from 1981 to 1984, and 35 percent above it from 1985 to 1995. By 1995 it was 53 percent higher than the dealer price. The domestic big buyer price was also 31 percent above the import price from 1981 to 1984 and 57 percent above it from 1985 to 1991. The comparison between the big buyer and import price may exaggerate the difference since the import price listed here is only for the most common grade of steel plate and does not include the delivery charges included in the big buyer prices. However, even if the gap between big buyer prices and import or dealer price were fully justified by quality or delivery charges in the early 1980s, the increase in the gap since 1985 shows that big buyers tolerated a large increase in the price of domestic steel relative to domestic market prices or import prices. And newspaper reports confirm that there are in fact large real price differentials between imported and big buyer steel prices.<sup>1</sup>

The reason steel makers are able to keep their prices so high was in part because of the industry's strong price cartel. It is universally said that blast furnace sector of the steel industry is very cohesive, both in the sense that firms do not compete with one another over prices and that they speak with a single voice with the bureaucracy, banks, and other firms.<sup>2</sup> Japanese steel firms' strong discipline keeps them from undercutting one another in the domestic market at the same time they sell cheaply overseas. And the power this cohesion gives them vis-a-vis their buyers helps keep them from cutting prices in the face of cheap imports. As in the other basic materials industries, the industry used government led capacity cutting cartels in the 1980s to reduce capacity and support prices.<sup>3</sup>

Big buyer sales take place directly between steel maker and user, with trading companies as intermediaries. Prices do not float, but are negotiated on an industry-to-industry basis once a year or less often if markets are relatively stable. Japan's basic steel price is negotiated between the two price leaders, Nippon Steel and Toyota. Although steel companies are careful not to be too quick to copy the Nippon Steel price for fear of being accused of joint sales increases by the FTE, in fact they follow Nippon Steel's lead.<sup>4</sup> Steel companies are disciplined enough in their cartel that they all charge exactly same price.<sup>5</sup> The blast furnace makers do make as much as a third of their sales at market prices, but not normally to their big buyers.<sup>6</sup>

Materials buyers for one of Japan's largest auto companies say that there is a single industry-wide, cost-based price for steel.<sup>7</sup> Once the auto industry establishes the base price, other user industries follow their lead with minor adjustments depending on the specific prices.<sup>8</sup> Although the steel makers' costs are the basic determinant of the price, the financial situation of the users is also taken into account. Because of this, for instance, the hard-pressed shipbuilding industry receives discounts on its steel. Negotiations to determine the amount of this discount are carried out on an industry-to-industry basis.

1 Nikkei Sangyô Shinbun, April 6, 1987; Nihon Keizai Shinbun, April 22, 1994

2 Interviews with retired steel executive, shipbuilding and electronics makers, Tokyo, 1994; Itami, Naze Nihon ga tachiokureta no ka, 1992. A retired executive from one of the large integrated steel producers told me, that none of integrated steel producers cheat on the cartel. Personal interview, Tokyo, March 1997

3 The Economist, August 29, 1987, p. 59; Tsûsanshō Seisaku Kyoku (MITI Policy Bureau), Kôzô tenkan enkatsuka hô no Kaisetsu (Commentary on the Law to Facilitate Structural Change), p 32-33.

4 Interview, retired steel executive, Tokyo, 1994.

5 Interview, shipbuilding executive, Tokyo, 1994 Asahi Shinbun. 22, 1986; Japan Economic Almanac, 1992. p. 142

6 Interview retired steel executive. Tokyo. 1994

7 Interview, February 1992.

8 Interview, electronics executive, Tokyo, 1994

When I asked one of the shipbuilders about price leadership he corrected me and told that Mitsubishi Heavy Industry and Nippon Steel acted as "representatives" of the two industries in negotiating the price of Steel. This is an important difference of meaning. Whereas the term "price leadership" suggests impersonal and independent action by the most powerful firms, "representation" suggests that the firms act in cognizance of their responsibility as governing agents of the industry as a whole.

## NATIONALISM AND STEEL USER LOYALTY

We've seen in the case of cement that Japanese construction companies, because of their own strong cartels, can afford to pay high prices for the sake of security of supply, though in fact, many construction companies used market-price or imported steel. But why did Japan's major export industries, such as shipbuilding, electronics and autos, competing with producers all over the world, continue to pay high prices for Japanese steel? It is hard to think of an industry harder pressed to cut costs than shipbuilding, an industry dependent on exports for 60 percent of its sales, and competing with Korea, whose costs are as much as 25 percent below Japan's. The price differential to shipbuilders between Korean and Japanese steel was roughly unchanged from 1987 to 1994, with Japanese firms paying 40 percent more for steel than their Korean competitors. In 1994 the cost of Japanese steel alone put Japanese shipbuilders at an eight million dollar cost disadvantage per oil tanker.<sup>é</sup>

Interviews with steel users made clear that the reason steel users pay high prices for Japanese steel and resist switching to imports is partly that they are committed to commitments to firms but also that they choose to honor a larger commitment to support the entire domestic steel industry. Prices, as we have seen, are supported by the steel industry cartel, but they are also supported by buyers' willingness to pay what it costs to keep the domestic steel industry going.

It does not appear that the price gap between domestic and international prices is due to quality differences between Japanese and foreign steel. Fine gradations of quality are not important for the ordinary grade steel used in construction, which accounts for half of all Japanese steel demand.<sup>é</sup> One Japanese scholar with whom I spoke and who is very familiar with the shipbuilding industry was vehement in saying that quality was decisive for explaining Japanese shipbuilders' purchases of expensive domestic steel. He argued that it was only in 1993 and 1994 that import steel prices had genuinely become attractive to shipbuilders, given the lower quality, lack of fine size gradations, and less convenient delivery of foreign steel.<sup>f</sup> However, 75 percent of the steel shipbuilders use is thick plate, a basically standardized commodity. Two shipbuilders I interviewed said there was no quality problem with ordinary grade Korean steel. One of them pointed out that the steel from Korea's Pohang steel plant was essentially the same as Japanese steel since it was made with equipment supplied by Mitsubishi Heavy Industries.<sup>f</sup> It is true that Japanese steel makers produced steel plate in some four hundred different sizes for their various customers, and that the shipbuilders valued this. By 1994, however, the shipbuilders were begging the steel companies to standardize these sizes but to give them some price relief in return. Though the large number of sizes was supposed to simplify shipbuilding, some argued that fewer sizes would actually increase shipbuilders' efficiency and save them more money in building costs than the steel companies would save by standardizing sizes.<sup>v</sup> If this is true, it suggests that the proliferation of sizes in the steel market has acted more as a barrier to imports than as a genuine contribution to production efficiency.

Auto manufacturers had a greater reason to prefer Japanese steel since forty percent of their steel was surface treated, a product category in which Japanese quality was

---

1 Interview, Tokyo, 1994

2 Peter Marcus, April 5, 1991, P 223 ; Nihon Keizai Shinbun, August 6, 1994 ; Nikkei Sangyô Shinbun, April 6, 1987

3 Interview, retired steel executive, Tokyo, 1994

4 Conservation, Tokyo, 1994

5 Interviews with two executives of shipbuilding companies (one of them retired), Tokyo, 1994

6 Nihon Keizai Shinbun, August 6, 1994



said to be superior, However, the other sixty percent is hot and cold rolled steel plate, products which most in the auto industry say Korea produces perfectly adequately. And in recent years car makers have questioned whether they have exaggerated their needs for high quality steel and have asked steel makers to shift to cheaper grades."

I asked one shipbuilder, whom one would expect to represent the epitome of internationalized Japanese business, having spent many years selling ships in the West, why his firm didn't buy cheaper Korean steel given the competitive pressures from Korean shipbuilding companies. Although he acknowledged that imports were of sufficient quality to provide most of the ordinary quality steel the industry needed, he said that it was important to have a domestic industry for the sake of security of supply. He went on to say, "People often say 'Steel is the state' (*tetsu wa kokka nad*), or 'Steel is the rice of industry.' It's true. If steel gets weak all of industry will get weak. If we switch to imported steel, the country will stop developing. That is, the shipbuilder believes that his company should support steel because it is important for the economy as a whole. He also acknowledged that the shipbuilding industry benefits specifically by having a domestic steel industry that has provided it with good quality steel and convenient delivery. In return for these long years of service, he said his firm owed a great moral debt (*onkei*) to the steel industry.

An electronics maker also argued individual companies should buy domestic steel in order to preserve key industrial linkages in the domestic economy. "[Although we might buy tiny amounts of imported steel and might conceivably even buy 10 percent foreign steel], it's hard to imagine buying 30-50 percent of our steel from overseas. Buying our supplies overseas would be a last stage. If we and other big companies buy our steel overseas, then the steel companies would go out of business and we would lose our customers. Our company would have to leave Japan too. And then we wouldn't be able to use Japanese trading practices anymore." This buyer clearly conceives his relational contract with the Japanese steel industry as a whole, and not with particular firms. Failing to support the Japanese steel industry would mean the loss of the vital linkages that support his company. Having to leave Japan would be a disaster because it would mean destroying the system of long-term relations that Japanese firms have thrived on.

Users also said it would be a mistake to choose supply sources based on price. The shipbuilder just cited said, "Japanese steel is number one in the world. Its only problem is price. There's no reason to destroy the industry." And the electronics maker said that even if market prices for steel are lower in the short term, over the long term the big buyer's price is a better deal because it buys security of supply.

## STEEL INDUSTRY REFUSAL-TO-DEAL THREATS

In addition to users' interest in security of supply and overall national economic vitality, they also avoid imports because they fear retaliation from steel makers. Threats of industry-wide boycotts are strongly suggested by a *Nikkei Sangyō Shinbun* article on Mitsubishi Heavy Industries' (MHI) first purchases of imported steel from Pohang Steel in Korea. Based on an interview with an official of the Materials Division of MHI, the article reports that the company had wanted to buy Korean sheet steel for some time because Japanese steel, at 80,000 yen per ton, cost 60 percent more than Korean steel. Although MHI was concerned that Korean steel might be somewhat inferior to Japanese steel and delivery less convenient, the quality of the Pohang steel was "quite sufficient" for all but the most exacting uses. However, the article reports that "Mitsubishi Heavy Industries has been unable to [buy Korean steel] because it has been concerned with the fact that [Japanese] steel manufacturers were both its suppliers and among its principal customers." That is, MHI feared that buying Korean steel would endanger both its sales of steel making machinery and its supplies of steel from the Japanese steel industry. It is

---

1 *Nihon Keizai Shinbun*, April 21, 1994

2 Interview, shipbuilding executive, Tokyo, 1994.

3 Interview, Tokyo, 1994.

4 Ibid.

5 Interview, Tokyo, 1994

6 *Nikkei Sangyō Shinbun*, April 6, 1987

crucial to note that MHI was not simply concerned with a relational contract with a specific individual firm, but was afraid that it might be shut out of dealings with the entire steel industry.

The article quoted a Nippon Steel official was saying, "There is no mistake that [MHI] is importing steel in Nagasaki.. What we'd like to tell them is. Fine. In return we will not supply you with any of the high quality steel that Korea can't produce.<sup>1</sup> Thus, Japans largest steel manufacturer thinks of its sales relationships as a broad, all-encornpassing commitment rather than simply an agreement to buy specific products, and considers a customer's decision to switch to another buyer for one product a betrayal which should be retaliated against by withholding other products it alone can provide. And Mitsubis Heavy Industries, the steel buyer and one of Japan's largest manufacturing firms, also seems to think in terms of inter-industry relational contracts which are enforceable with refusals to deal.

However, much as Nippon Steel would have liked to use a-refusal-to-deal threat to keep MHI from buying Korean steel, it demurred because it feareel that making MHI's imports an issue might lead other buyers to push harder for prIEEE cuts and possibly desert domestic suppliers altogether in favor of imports. Therefore the company officially treated MHI's imports as a matter of little importance, both because the purchase was small in volume and because MHI had been asked to buy the steel by Pohang under special circumstances in exchange for Pohang's purchase of steel making machinery from MIH.<sup>2</sup>

Mitsubishi never increased the percentage of imports over 10 percent and Japan's other shipbuilders have remained completely loyal to the domestic industry. In interviews, two shipbuilders and a retired steel executive confirmed that the threat of retaliation was an important factor deterring shipbuilder plans to buy imports. In describing the relationship between steel and shipbuilding companies no one used such strong tenus as "retaliation," but rather used language of "rnutual obligation" and "'power" on the part of steel companies to make sure shipbuilders don't abandon them. This power is also used to make sure buyers don't try to play domestic steel companies off against another to get lower prIEEEs.

For most of the major shipbuilders, such as Mitsubishi Heavy Industries, Ishikawajima Harima, or Sumitomo Heavy Industries, shipbuilding is only a small part of their larger operations in industrial machine production. The retaliatory power of the steel companies vis-à-vis these firms is to eut off purchases of new manufacturing equipment or to tell the shipping companies which handle their raw materials imports and steel exports to stop buying ships from particular firms. As one shipbuilder put it, "The shipbuilding industry can't do much about getting the steel industry to lower its prIEEEs, **If** we increase purchases from one steel company to try to get lower prIEEEs, then the steel company whose purchases were eut wouldn't have its shipping company buy ships from our firm."<sup>3</sup> A retired steel executive also acknowledged the "power" the steel industry had to oblige shipbuilders to reject imports, and added that steel companies had some similar power over construction companies, whose services they used when they built new production facilities. He noted, however, that the industry's recent stagnation had weakened its ability to coerce these industries.<sup>s</sup>

The threat of retaliation also appears to affect the small intermediary shearing and coil center firms that eut and process steel, as well as the large trading firms that buy and sell steel. The *Nihon Keizai Shinbun* reported that "[i]t is common knowledge that the domestic steel makers use tacit pressure to keep out imports and support the prIEEE structure. The ... shearing and coil center firms haven't spoken openly about using imported steel because of fear of reaction from the blast steel makers. The big trading firms haven't handled imports openly."<sup>5</sup> A retired executive from a large Japanese steel firm told me that the coil centers are pressured not to buy from Korea, and that the coil companies worry is that they will be denied supplies of high quality steel from Japanese

---

1 Ibid.

2 Ibid

3 Interview, shipbuilding executive, Tokyo, 1994

4 Interview, retired steel executive, Tokyo, 1994

5 Nihon Keizai Shinbun, May 10, 1994

producers if they buy cheap steel from Korea. He said that the coil companies get around it by buying through small intermediary trading companies.!

An electronics maker I spoke with said that his company's fear of the reaction of steel companies to imports was much less in 1994 than it had been twenty years ago. He said that although his firm was reluctant to buy any imported steel itself, it did arrange for some of its subcontractors to buy imported steel. Although steel companies would have protested before, now they accept small subcontractors' buying imports. And although his large electronics firm does not actually buy any imported steel directly, he thought it could if it gave domestic steel makers advance warning and gave them a chance to match import prices. He said that the threat of buying imports can persuade steel makers to provide discounts on the portion of steel the user might have bought from overseas. In this way, although users buy the vast majority of their steel at standard big buyer prices, they may get discounts on five percent or so of the steel they tell steel companies they are tempted to buy from abroad.<sup>6</sup>

Iketani Masanari, president of Tokyo Steel, the largest of the mini-mills attempting to compete with the steel oligopoly, laughed at the suggestion that the FTC played any role in preventing the steelmakers from bullying their buyers and said that, "To sell your products, you have to find some person at each company who is not afraid of retaliation [from the big steel companies.]"<sup>7</sup> Iketani told me in November 1995 that nothing had changed. He added that overseas the Japanese steel firms had actually retaliated against those going around the cartel. According to Iketani, Japanese five big steel companies have handled their exports as a cartel. In China for instance, the five companies negotiated a single price with Min Metal, the state trading company handling most of China's steel imports, and allocated sales among both among themselves and among the Japanese trading companies which served as intermediaries. In 1993 the Mitsubishi Corporation, one of the trading companies, offered Tokyo Steel a contract to sell 20,000 tons of hot rolled coil to Min Metal. Though Tokyo Steel had been selling bar steel in China. Its hot coil sales were seen as a threat to the cartel. The five major steel companies retaliated against the Mitsubishi Corporation by excluding it from rail sales to China. Joint sales negotiations by the five companies with Min Metal were officially stopped as of 1995, but Iketani thinks that in fact they still continue.<sup>8</sup>

In addition to pressuring Japanese buyers not to buy foreign steel, as in the cement case, Japanese producers also appear to have negotiated directly with Korean producers not to export to Japan. One of my retired steel industry informants told me, "I think there was an agreement [with Nippon Steel] that pasco wouldn't export to Japan. Inayama [of Nippon Steel] was a close friend with Park of pasco." My informant commented that, in the United States such an agreement would constitute an illegal dividing up of markets, but that in Japan "policies are 100ser,"<sup>5</sup>

## CUSHIONS FOR DOWNSTREAM INDUSTRY

Finally, buyers are able to pay the high prices for expensive domestic steel in part because of the weakness of domestic price competition for downstream goods. As noted in the first chapter electronics firms still benefit from the lack of a large network of discount stores. A 1991 survey found that the lowest available price (typically at discount stores) for electronics and optical goods was 3.3 percent higher in Japan than in the US.<sup>9</sup> However, while discount prices in the two countries are similar, restrictions on building discount stores have limited consumer access to discount sales and while the Large Store Law has been relaxed somewhat it still impedes the building of the Wal-Mart style mass

---

1 Personal interview, March 1997

2 Interview, Tokyo, 1994

3 James Sterngold, "Élusive Price Cuts Intrigue Japan," *New York Times*, November 9, 1994, pp. C1, C11.

4 Personal interview, November 1995

5 Personal interview with retired executive of large Japanese integrated steel firm, March 1997. For a discussion of broader international market dividing strategies. see Thomas R. Howell, William A. Noellert, Jesse G Kreier, and Alan Wm Wolff, *Steel and the State. Government Intervention and Steel's Structural Crisis*, Economic Competition Among Nations Series (Boulder and London: Westview Press, 1988

retailer that has produced very cheap prices in the U.S. Though Japan in mid-1994 was widely touted to be in the midst of a retail revolution, an executive at a large electronics maker told me that discount sales were still only 10 percent of total sales. He said, "There is not much discount selling yet in Japan. Japanese consumer can't buy at cheap prices like in the US. In the US you have to sell at cheap prices." Thus to this electronics maker's understanding there is little price competition in the Japanese electronics market compared to the U.S. market.!

In the U.S.-Japan price survey, electronics, along with autos is the sector in which Japanese prices were closest to U.S. prices. As the report itself points out, its survey method does not reveal actual average prices, which are likely lower in the U.S, because of the greater freedom there to open discount stores. However, if even electronics manufacturers feel Japan lacks a truly price competitive market, then the protection of manufacturers from price competition in other markets, such as auto parts and capital goods, is even more generous (See Figure 6-9). The electronics maker who said there was little discount pricing of electronics goods in Japan pointed out that the cohesion of the electronics and electrical appliance industries was weak compared to that of the powerful heavy electric machinery industry. The three firms in this industry, Hitachi, Mitsubishi, and Toshiba, have "oligopolistic power" and speak with their customers, the electric power companies, as a group. In 1994 MITI admitted that it had been protecting this industry from imports with its performance standards and that, because of U.S. pressure, it would gradually lift its restrictions by the year 2000.<sup>3</sup> Thus, in this case, downstream industry enjoyed oligopolistic power in domestic price negotiations and informal trade protection by MITI and thus was under no pressure to switch to cheap imported steel supplies."

Although the shipbuilding industry relies on exports for sixty percent of its sales, the insulation of the domestic market from imports appears to help it pay the high price of domestic steel. After the shipbuilder cited above told me his industry could not buy imported steel because it would be bad for the country as a whole, I asked him why his firm did not just abandon the Japanese steel industry, buy Korean steel, let the other Japanese shipbuilders worry about supporting the steel industry, and undercut them on price? His answer was straightforward: "If Japanese companies wanted cheaper ships, they could already buy them from Korea." It is true that although Korean ships are much cheaper than Japanese ships and although Korea commands 35 percent of the world market, Korea has not sold a single ship to Japan in recent years. The weakness of price competition in downstream markets is an important reason Japanese manufacturers can pay high domestic prices for steel.

## CLOSED GOVERNMENT PROCUREMENT AS A BARRIER TO TRADE

Closed government procurement is also important in restricting steel import access to the domestic market. The Construction Ministry provides regulatory barriers to keep outsiders to the steel cartel out of the construction market, which absorbs half the nation's steel. Although in principle public works projects are supposed to be open to all, the Construction Ministry indirectly fixes prices and designates suppliers. Groups affiliated with the Construction Ministry publish two books that list prices for construction materials and lists companies that are allowed to supply them.<sup>5</sup> Tokyo Steel, a Japanese minimill producer that does not belong to the cartel, complains that this informal rule about construction supply sources restricts government steel purchases to firms that belong to the cartel, even though Tokyo Steel sells more cheaply than cartel members. For example,

<sup>1</sup> Years after the yen's sharp rise in 1986, weak price competition among domestic electronics makers enables them to maintain high prices at home while selling products more cheaply abroad, promoting many Japanese to continue to go overseas to buy Japanese products. Naoko Yoshida, "Makers Pail to Explain Price Differences in Electronic Prices," *Tokyo Business Today*, No. 60 (January/February 1993)

<sup>2</sup> Interview, electronics firm executive, 1994

<sup>3</sup> *Nihon Keizai Shinbun*, August 8, 1994

<sup>4</sup> *Nihon Katizei Kyôkai* (Japan Tariff Association), *Nihon bôeki geppyô*, December issues, 1990-1993

<sup>5</sup> The books are *Kensetsu bukka*, put out by the Kensetsu Bukka Chôsa Kai, and *Sekisan Shiryô*, put out by the Keizai Chôsa Kai

Tokyo Steel has a MITI license to make sheet piles, interlocking pillars used to support building foundations, and sells them for 55,000 yen a ton, far below the 87,000 yen official price. But the company is kept out of the market for government projects.<sup>1</sup> A retired steel executive from one of the large cartel insider firms confirmed Iketani's story on sheet piles and on steel products more generally : "Government construction projects will never buy from the minimills, even though they can supply the products."<sup>2</sup> Iketani Masanari, president of Tokyo Steel, says that this discrimination carries over into the private sector as well. Since sheet piles are often pulled up and reused, they are commonly leased. But because the leasing companies are punished in the private sector if they use cartel outsiders' sheet piles in the public sector, they stick to cartel insiders in the private sector as well. Some small leasing companies and trading companies will use Tokyo Steel sheet piles, but the large companies avoid them for fear of retribution.<sup>3</sup> The retired steel company executive pointed out that the private leasing companies that handle the sheet piles have capital from the trading companies, who wouldn't want to disturb their relationships with steel companies by handling goods from outsiders to the cartel. The reason that the Construction Ministry is uninterested in getting cheaper prices for its construction projects, according to the retired executive, is that it wants the construction companies to make large profits so that it will continue to give retired Construction Ministry officials jobs as *amakudari*, both in the firms and in special public-private corporations (tokushû hôjin).<sup>4</sup>

### MITI GUIDANCE OF THE STEEL CARTEL

While the Construction Ministry blocks sales of steel from outside the domestic steel cartel, MITI guides and protects the cartel. According to the retired steel executive, "MITI does administrative guidance of how much steel should be produced by the industry, ... MITI asks each steel company to submit a projection of production. If a company wants to expand production, it has to give MITI a reason to do so. This still goes on." He argues that one of the reasons the industry welcomes MITI guidance is that it protects it from the FTC : "One of the principles in Japanese government is that one agency can't get involved in another agency's affairs. What the Steel Federation does is get MITI involved so that it can avoid an investigation by the FTC."<sup>5</sup> Finally, of course, MITI involvement does not guarantee protection from FTC prosecution, as was established under the oil cartel case of the 1970s, but in practice MITI appears to still be able to give the cartel legitimacy. As evidence of the steel cartel's effectiveness, he points to recent production figures, which do not look like the result of market forces. In 1995 Kawasaki and Sumitomo both produced the exact same amount of steel, 10.44 million tons, while in 1996 they differed only slightly, at 9.89 and 9.69 million tons respectively. Figures for other producers appear similarly carefully calibrated." While supporting the cartel with pressure to help cartel members cooperate, MITI also monitors the cartel to prevent price gouging and excessive withholding of production. For instance, when steel makers held back production of I-beam and bar steel in 1987 in order to force prices up, MITI asked the industry to increase production.<sup>6</sup> As in cement, MITI permits the cartel with the understanding it must contribute to the provision of adequate domestic supplies at what MITI considers reasonable prices.

### CONCLUSION

The steel and cement cases show us that informal cartels and group boycotts keep Japanese prices high imports out, and that they are backed up by the Japanese government. As was pointed out at the outset, the basic materials industries enjoy

- 1 Personal interview, with Iketani Masanari, Tokyo, November 1995
- 2 Personal interview, retired steel company executive, March 1997.
- 3 Personal interview, with Iketani Masanari, Tokyo, November 1995.
- 4 Personal interview, retired steel company executive, March 1997
- 5 Personal interview, retired steel company executive, March 1997.
- 6 Frank K. Upham, *Law and Social Change in Postwar Japan* (Cambridge, Massachusetts: Harvard University Press, 1987)
- 7 *Tekkô Shimbun*, March 12, 1997
- 8 Japan Economic Almanac, 1988, p 183

conditions that make it especially easy to organize cartels, and we should not expect that such cartels of exactly this pattern characterize most of the economy. However, the tolerance of the FTC, and the active support of the LDP, MITI, the Construction Ministry, and the Customs Bureau suggest that numerous branches of the state are eager to support high prices and trade protection for domestic industries when they can. Similar issues of trade association and ministerial cooperation to exclude outsiders are also problems in other markets such as film and pharmaceuticals.<sup>1</sup> Japan's high prices across the board suggest that various forms of informal market governance may protect large parts of the economy. This study also emphasizes the links between industries and the spillover effects that weak competition in one economic sector can have on another. While we tend not to think of construction as a key sector for tradable manufactured goods, cartels in the construction sector provide critical support for informal trade protection for the Japanese steel industry.

The study also helps explain the durability of informal market protection in Japan. While American scholars like to think that cartels are fragile because of the tendency of individual firms to cheat on them, interviews with buyers of expensive goods from the cartels show considerable support for high prices and import protection because of nationalist beliefs that Japan must retain domestic protection of key industries. Sung Joon Roh argues that managers of Japanese corporations are able to indulge their mercantilist impulses because widespread cross-shareholding of Japanese firms relieves them of strong pressures to produce high profits.<sup>2</sup>

An additional issue that comes to light in this study which is of particular concern in evaluating trade liberalization within APEC is the troubling problem of Japanese and Korean trade associations and firms negotiating over limiting Korean imports to Japan. This would seem to have the effect of creating high price sanctuaries in Asia and diverting exports towards third markets, such as the United States.

While formal import protection of weakened industries, such as cars, steel and textiles, through quotas and the Trigger Price Mechanism has been much studied and much bewailed, American formal protection has been much less effective than informal Japanese protection of its own weak industries. Japan has not given the kind of trade opportunities the United States has long provided in markets such as steel, cement, or chemicals to developing nations or for that matter to the U.S. now a cheaper producer of all these goods than Japan. An American recently contacted me for advice on exporting cement to Japan. I told him I thought there were enormous profits to be made, but that he would have to go through an extraordinarily difficult political battle to get access to the Japanese market.

Earlier this year I traveled around various cities in Japan, sponsored by the American Centers, giving frank talks to business groups on the subject matter covered in this paper. I spoke in Japanese and had lively question and answer sessions after the talks. Japanese businesspersons almost universally acknowledged the accuracy of my account of Japanese cartels and informal trade protection, but tended to throw up their hands and say, "What can we do? It's our culture and we can't tolerate the kind of economic upheavals Americans can. You have your way of doing things and we have our way." The problem is that Japan's informal regulation of domestic prices and international trade represents a betrayal of its international trade agreements, and supporters of informal regulation have no good suggestions for how Japan can live up to these agreements.

---

1 *Nikkei Weekly*, July 11, 1995.

2 Sung Joon Roh, "Agency Capitalism: The Logic of Managed Competition in Japan," MITI Doctoral Dissertation, August 1996

## RAPPORTS

### 1. Benjamin CORIAT

Ce texte présente l'intérêt de combler un vide: on sait finalement assez peu de choses sur les barrières non-tarifaires et toutes les études de cas sur cette question sont les bienvenues.

Ce compliment étant fait, j'ai beaucoup de réserves sur l'étude en question en tant qu'économiste. En effet, nombre d'éléments manquent pour que le discours soit convaincant aux yeux d'un économiste.

Tout d'abord, Mark Tilton nous parle de cartels, mais il ne nous présente pas d'analyse de la structure de marché, avec indices de concentration, parts de marché, phénomènes de différenciation, de niches, notamment autour de la qualité des produits, structure des acheteurs, des intermédiaires, mécanismes de formation des prix. Nous avons ici affaire à des marchés de professionnels, qui fonctionnent selon des procédures très particulières.

En l'absence de ces éléments, il nous est difficile de savoir ce qui, dans l'analyse proposée, relève de la structure même des secteurs étudiés et ce qui relève d'une spécificité japonaise.

Je prends un exemple. Mark Tilton évalue les exportations japonaises en dollars et la courbe monte une croissance continue. Si l'on exprime ces exportations en yens, la courbe a une forme différente. Il est donc délicat d'interpréter les chiffres et il faut se garder d'en tirer des conclusions trop rapides. Notamment, les Américains interprètent souvent comme le signe de pratiques de dumping le fait que les prix intérieurs japonais soient très supérieurs aux prix des mêmes produits à l'exportation. En fait, les prix intérieurs japonais sont très élevés du fait de la complexité du système de distribution qui engendre des cascades de marges. Du coup, l'écart entre prix à l'export et prix domestique est très élevé. L'affaire Kodak/Fuji est exemplaire de ce point de vue: quand une cour instruit un dossier, sur plainte américaine, on s'aperçoit que les choses sont plus compliquées que ce que disent les firmes occidentales plaignantes. Finalement, dans beaucoup de cas, les tribunaux déboutent celles-ci.

Autrement dit, je pense que l'analyse souffre d'une absence de dimension comparative. Des pratiques sont mises sur le compte d'une spécificité japonaise, alors qu'on retrouverait des pratiques similaires ailleurs. Dans le cas du ciment, que voit-on? Un cartel des producteurs de ciment, soutenu par un cartel des constructeurs, avec financement des partis politiques à la clef. Croyez-vous vraiment qu'on soit là face à une spécificité japonaise? Ne croyez-vous pas qu'on trouve des pratiques similaires dans d'autres pays, en France par exemple?

Poursuivons dans cette voie. En France, les prix du bâtiment sont beaucoup moins élevés qu'au Japon. Mais en France, les spécifications des terrains sont faites par les architectes publics. La règle veut que, s'ils se trompent, on signe un avenant avec la firme. Dès lors, les firmes décrochent les marchés en faisant des offres bon marché et se rattrapent ensuite sur les avenants. Au Japon, ce sont les architectes des firmes privées qui assument totalement les risques. En conséquence, les offres se font à un niveau beaucoup plus élevé qu'en France. L'écart de prix reflète donc des conditions différentes de prise de risque.

Je crois par contre qu'une citation retranscrite dans le texte de Mark Tilton soulève le problème-clef. A la question: "Pourquoi continuez-vous d'acheter de l'acier japonais alors qu'il est beaucoup plus cher que l'acier importé?", il a répondu: HL'acier, c'est l'Etat" ["Steel is the State"]. Ce qu'a exprimé ce Japonais, c'est l'inscription des relations économiques dans le long terme. La fidélité des relations est peut-être coûteuse en termes de prix, mais elle garantit l'innovation et le développement à long terme. On est là face à un choix clair: faut-il privilégier l'approche de marché de court terme, qui met l'accent sur l'avantage en prix dans la transaction sans se soucier du futur, ou privilégier une approche plus coûteuse en termes de prix à court terme, mais plus avantageuse en termes d'innovation et de coûts sociaux à long terme? Les Japonais ont clairement choisi la seconde branche de l'alternative. Les Occidentaux, aujourd'hui, font pression pour

qu'ils fassent le choix inverse. Je crains qu'il en soit en ce domaine comme en matière de monnaie: les mauvaises pratiques chassent les bonnes. Les pratiques de marché de court terme, coûteuses à long terme sur le plan social, chassent les arrangements de long terme plus économes en coûts sociaux.

## 2. Eric BROUSSEAU

Quite interesting papers -almost a Novel- on the actual performing of Cartels in Japan  
From an applied point of view :

- \* recall the importance for international trade and inter-Nation competitiveness of raw material and low tech products
- \* points out how non-fare barriers actually works and the difficulty to break them up
- \* recall that the export performances of Japan are severely bind to the actual performing of the internal market that enables firm to write off (to recover) fixes costs (and therefore to export to the variable marginal cost)

From a theoretical point of view:

- \* Good illustration of the enforcement of illegal agreements. Illegal agreements are interesting because they point out the many private and informal institutions and the credible commitments and threatens that are necessary to make agreements enforceable. Legal agreements often hide these deviees because scholars often underestimate the ability of the Law and of Judicial Institutions to make agreements enforceable.
- \* Moreover, the paper provides several intuitions of the necessary condition to make Cartel Agreements stable, while they are generally considered as unstable.

Going back to these two last points, I will exhibit a partial disagreement with the author.

In the paper, it is often argued that "culture" and "beliefs" plays an important role in the enforcernent of cartel agreement This is especially true for managers in client industries and policy makers that accept and support cartels (respectively) because it will preserve the Nation production eapacities. This is a strong argument in the introductory section (actually the second argument explaining why industries in Japan are protected is never exhibited ; p. 3), and in the Steel section.

In my view, while I agree that these cultural effects legitimated mercantilist policies, I think it was essentially an argument raised by cartels' members to legitimate their behavior (as it is pointed out in many quotations in the paper)

Indeed, if cultural effects were so strong, cartels' mernbers would not have to use all the threaten they are using to erect entry barriers. The simple existence of these many very credible threats (from Mafia to bureaucratie harassment) seems to refute the idea that cartels' clients really believe that they are convince of a positive effect on social welfare of cartels. Their claimed nationalism can either be myopia or a good way to justify the fact that they did not fight against cartels when they were managing their companies (Indeed many of them are retired managers). Put another way, the claimed nationalist spirit can be invoked to legitimate their past behaviors.

Moreover, if cultural effects were so strong, it seems to me that cartel's members would not have to bribe civil servants and politicians. In the paper it is explicitly said that if cement is highly cartelized, it is basically because there is no prie competition in the construction industry because for half of the market (the public procurement part) politicians receive one percent of the value of government contract as a kickback. Do civil servants at the MITI receive some types of kickback (such as in France when they are hired by the company they previously supervised)? Again (and if the answer to this question is yes,) the claimed nationalist spirit can be invoked to legitimate unforgivable behaviors.

As a consequence, it seems to me that it is because a quasi-perfect governance structure was built by cartel's mernbers that the cartel remained stable.

Basically it is perfect because it crosses several imperfect tools (i.e. tools that are incomplete in the sense that each of them enables opportunistic behavior to exist).

- \* Classic administrative regulation and harassment to raise entry costs



- \* Classic economic retaliation (selling refusal) to threat clients and partners
- \* Physical threat to bypass the judicial system as a last resort protection for the victims

This combination basically enables the cartel to benefit from a graduated deterring system that makes its threat highly credible.

This governance view enables to point out the necessary condition for the existence of such cartels;

- \* Administrative intervention is possible because both cartels are involved in market where the public demand is essential. Moreover those two markets are intermediary markets that are opaque for citizens. As a consequence corruption can be implemented
- \* Classic economic retaliations are implementable because:

- \* Selling refusal is legal (By the way why is it not forbidden by the FTC ?)
- \* there is no alternative to the cartel: the importers' market share is almost zero (It is fundamental for the cartel to remain a monopoly... and this explains why he was so aggressive against the Korean small amount of imports)

The import agreement with Korean cement provider was just a way to avoid international condemnation for unfair trade

- \* However, the paper does not explain how the internal police of the cartel is performed. I assume that a mix of economic and Mafia pressures can be exercised against free-riders ?
- \* Physical threat is possible because the Mafia is untouchable

These points out that they are some legal ways to defeat the cartels:

- \* to fight against organized crime and corruption (basically by delegitimizing them)
- \* to implement actual antitrust policies especially by actually forbidding selling refusal (and by enabling new entrants to penetrate the market)

However, and we go back to the legitimization question, it seems that a third axis of action is necessary because these protectionist policies are legitimated by their ability to support Japanese exports.

This legitimization should be questioned by:

- \* supporting studies on the social costs of those cartels ? Do the benefits of exported cement and steel really overcome the cost of high domestic prices
- \* supporting studies on the dumping possibly made by Japanese exporters. Indeed why can wonder if the high domestic prices do not enable them to cover most of the fixed costs with their domestic sales, and to export at the sole variable costs that are low in these highly capitalistic industries. If so, Japanese exporters would be forbidden to export at such prices by the WTO... and they would not have any longer strong incentives to maintain the cartel.

Finally even legitimacy is related to governance questions !

#### Réponses de Mark Tilton aux rapporteurs

Quel est l'intérêt d'une approche en termes de science politique de ces questions de marché ? Lorsque vous discutez de ces questions avec des interlocuteurs japonais, ils vous répondent: "la dimension politique a une grande importance." Et il y a là, malgré tout, une spécificité japonaise. Si vous posez la question à un industriel américain ou européen: "Pourquoi achetez-vous des produits fabriqués par des firmes domestiques, plutôt que des produits importés moins chers ?", il ne vous répondra pas de but en blanc: "par nationalisme," Il mettra en avant un autre type d'explication: la qualité, les relations économiques à long terme, etc. Je précise que pour moi, la spécificité japonaise n'est pas "culturelle", comme on le dit souvent. Je n'aime pas cette notion de culture. Je parlerais plutôt d'idéologie.

Benjamin Coriat dit: après tout, pourquoi les Japonais ne seraient-ils pas libres de choisir une approche différente et de privilégier les relations de long terme? Pourquoi pas en effet. Mais comment faire fonctionner l'Organisation Mondiale du Commerce (WTO) si les différentes zones adoptent des règles différentes?

- Marie-Laure Djelic (ESSEC) : Avez-vous étudié, de manière historique, le fonctionnement de la politique de concurrence au Japon? N'y a-t-il pas eu dans le passé des périodes où la politique de concurrence a été plus présente qu'à d'autres?

- Hervé Dumez : Pouvez-vous nous dire un mot de l'énorme amende infligée en 1991 aux cimentiers japonais par la Japanese Fair Trade Commission?

- Mark Tilton : La loi antimonopole a été mise en place en 1947, alors que le Japon était occupé par les troupes américaines. Même durant cette période pourtant, le gouvernement contrôlait fortement l'économie.

Pourquoi y a-t-il eu cette amende infligée au cartel du ciment? Je pense que l'événement est lié aux relations sino-américaines. En 1990, l'International Trade Commission américaine a condamné les cimentiers japonais pour dumping et a infligé de fortes amendes compensatrices" Dans le même temps, les USA, dans les négociations commerciales, faisaient une énorme pression pour que le marché japonais s'ouvre, et demandaient notamment aux Japonais de développer leur politique de concurrence (loi antimonopole) en ce sens. Les Japonais ont voulu donner un signe aux Américains en faisant un exemple sur un secteur qui avait été condamné pour dumping aux USA

Par ailleurs, il est difficile de savoir si le jugement de la JFTC a eu un impact fort sur le secteur. Notamment, il ne semble pas qu'un effet sur les prix ait été enregistré.

- Emmanuel Lazega : Il faudrait que vous analysiez la relation entre les keiretsus et les cartels. Il me semble que c'est là un point central, notamment pour une approche de science politique. Les keiretsus sont en effet en concurrence forte les uns avec les autres. Et vous dites que ces ensembles qui reposent sur de la coordination verticale peuvent en même temps fonctionner en cartels, c'est-à-dire en coordination horizontale. Mais pas toujours, Comment s'opère l'articulation entre concurrence et coordination?

- Mark Tilton : C'est en effet un point important. Dans les interviews que j'ai menées, les acheteurs liés à un keiretsu me disaient qu'ils étaient loyaux, non pas au keiretsu, mais aux firmes japonaises. Les chiffres semblent montrer que c'est vrai : les entreprises liées à un keiretsu achètent rarement 100 % de leurs approvisionnements dans le keiretsu.

- Bertrand Venard : Comment les accords que vous décrivez, qui sont illégaux au regard de la loi antimonopole, peuvent-ils exister sans que le MITI soit au courant? Leur existence signifie-t-elle que l'administration japonaise est corrompue? Votre analyse contredirait alors ce qui est couramment dit du Japon : que la classe politique est corrompue, mais pas l'administration.

- Mark Tilton : Plutôt que des phénomènes de corruption directe, il existe des jeux indirects. Souvent, les fonctionnaires du MITI en fin de carrière "pantoufflent" dans les entreprises. Cela étant, la capture du MITI par les firmes n'est pas totale. Dans le secteur du ciment, par exemple, à un moment, les cimentiers japonais se sont dits: nous allons nous-mêmes acheter aux Coréens du ciment importé à bas prix, pour le revendre sur le marché japonais au prix domestique, en empochant la différence. Là, le MITI a été très ferme et le leur a interdit. Il considérait que l'objectif national était de disposer d'une industrie cimentière domestique efficiente, et qu'il était hors de question que les firmes cimentières japonaises abandonnent la production pour faire de la marge sur la distribution de ciment importé.

- Hervé Dumez : Si votre analyse met l'accent sur l'importance de la dimension politique dans la régulation de l'économie, quels changements politiques sont susceptibles, à terme, d'entraîner un changement dans le type de régulation de l'économie japonaise?

- Mark Tilton : Je ne crois pas que les changements puissent venir de l'intérieur de la politique japonaise. J'ai discuté dernièrement avec un parlementaire japonais et il me disait qu'à la Diète, seuls deux députés étaient réellement en faveur d'un renforcement de la politique de concurrence. Aux Etats-Unis, en Allemagne (pays sur lequel je travaille

actuellement), la politique de concurrence a eu, historiquement, une base populaire. Elle a été portée sur le plan politique. Au Japon, il n'y a rien de tel et je ne pense pas que les choses soient amenées à évoluer sur ce plan, au moins dans un avenir proche.

Ce qui peut jouer, sur le plan politique, ce sont les pressions extérieures. Les États-Unis, depuis quelques années, exercent une forte pression sur le gouvernement japonais pour qu'il renforce sa politique de concurrence et ouvre son marché intérieur de cette façon. On enregistre, depuis quelque temps, des signes montrant que cette pression a des effets, même s'ils sont encore faibles.



#### IV. LA CONCEPTION DE L'EFFICACITE - APPROCHE CHINOISE ET OCCIDENTALE\*

François JULLIEN\*\*  
Université Paris VII

##### **Rapports:**

Daniel FIXARI, CGS, ENSMP  
Françoise CHEV ALLIER, Groupe HEC

20 novembre 1997

---

\* La présentation faite à Condor est extraite d'un ouvrage publié par l'auteur, François Jullien : *Traité de l'efficacité*, Grasset, 1996

\*\* Professeur à l'Université Paris VII. Philosophe et sinologue, il est spécialiste de la Chine et de la Grèce antique. Il est actuellement président du Collège International de Philosophie. Il a publié de nombreux ouvrages qui mettent en regard les traditions occidentales et chinoises, dont notamment : *"Procès ou création"* et *"La propension des choses"* aux éditions du Seuil, et *"Figures de l'immanence"*, *"Le détour et l'accès"*, *"Fonder la morale"*, aux éditions Grasset.



D'où nous vient l'efficacité?

Comment la penser sans construire un modèle à poser comme but, donc sans passer par le rapport théorie-pratique, et hors de tout affrontement héroïque ?

A la difficulté européenne à penser l'efficacité -même sur le versant "réaliste" de notre philosophie (d'Aristote à Machiavel ou Clausewitz)-, s'oppose l'approche chinoise de la stratégie : quand l'efficacité est attendue du "potentiel de la situation" et non d'un plan projeté d'avance, qu'elle est envisagée en termes de conditionnement et non de moyens à fin, de transformation et non d'action, de manipulation et non de persuasion, etc. : "l'occasion" à saisir n'est plus alors que le résultat de la tendance amorcée, et le plus grand général ne remporte que des victoires "faciles", sans même qu'on songe à l'en "louer".

De ce clivage, on percevra mieux en quoi consiste la possibilité d'effet; et notamment, qu'il faut sortir d'une conception spectaculaire de l'effet pour comprendre qu'un effet est d'autant plus grand **qu'il** n'est pas visé, mais découle indirectement du processus engagé, et qu'il est discret

J'appellerai *fonds d'effet* ce dont nous vient cette efficacité sans dépense, et qui ne rencontre pas de résistance. Il nous conduira à concevoir une stratégie qui serait de l'efficacité plus que de l'efficacé.

Que voulons-nous dire lorsque nous disons que quelque chose est porteur -non pas "porteur de", mais "porteur" absolument? Par exemple, à propos d'un marché ou de l'évolution d'une entreprise. Quand nous disons que tel facteur est porteur, nous considérons que ce facteur est promis de lui-même à un certain développement, sur lequel nous pouvons prendre appui : au lieu de tout faire dépendre de notre initiative, nous reconnaissons qu'un certain potentiel est inscrit dans la situation, qui est à repérer, et que nous pouvons nous laisser "porter" par lui. Emploi laissé un peu flou, ou du moins que nous trouvons cantonné dans la sphère de la pratique, en bordure de la langue, et dont nous ne songerions pas à sonder la logique. Et, pourtant, il me semble que s'y pressent toute une vision possible de notre engagement dans le monde ; et même que, s'accommodant mal à nos partis pris théoriques, il pourrait nous donner l'occasion de les déborder, à partir de là, de les repenser, et nous découvrirait d'autres sources d'"efficacité".

Autres par rapport à la tradition européenne ou, du moins, telle qu'elle nous vient des Grecs : pensant l'efficacité à partir de l'abstraction de formes idéales, édifiées en modèles, qu'on projetterait sur le monde et que la volonté se fixerait comme but à réaliser. Cette tradition est celle du plan dressé d'avance et de l'héroïsme de l'action; selon le biais par lequel on en rend compte, elle est celle des moyens et des fins ou du rapport théorie-pratique. Or voici que nous découvrons au plus loin, en Chine, une conception de l'efficacité qui apprend à laisser advenir l'effet: non pas à le viser (directement) mais à l'impliquer (comme conséquence) ; c'est-à-dire non pas à le chercher mais à le recueillir – à le laisser résulter.. Il suffirait, nous disent les anciens Chinois, de savoir tirer parti du déroulement de la situation pour se laisser "porter" par elle. Si l'on ne s'ingénie pas, si l'on ne peine ni ne force pas, ce n'est pas qu'on songerait à se dégager du monde, mais pour mieux y réussir. Cette intelligence qui ne passe pas par le rapport théorie-pratique, mais s'appuie sur la seule évolution des choses, nous l'appellerons stratégique. A l'étudier, nous aurons à nous demander en retour si, de notre côté, et même chez ceux qui, à l'encontre du règne des idées ou de la morale, auraient opté pour le "réalisme" -d'Aristote à Machiavel ou à Clausewitz- on a vraiment pensé l'efficacité. Voire si l'efficacité n'est pas elle-même une notion un peu trop courte, un peu trop gourde, pour saisir comment faire/laisser advenir la réalité.

Sous la question de l'efficacité, en effet, une autre progressivement se découvre: non plus celle de l'être et du connaître, telle que n'a cessé de la poser la métaphysique, ni non plus de l'action, qui en est le pendant éthique, mais celle des conditions d'effectivité. Car qu'est-ce, à proprement parler, qu'un effet? Ou comment du réel se réalise ?

De la question de l'efficacité, encore imprégnée de volontarisme, à celle de l'"efficacité", par où se rejoint le fonds d'immanence, un décalage est à tenter. Décaler

s'entendant aux deux sens du terme: opérer un certain déplacement par rapport à la normale (celle de nos habitudes de pensée) en passant d'un cadre à l'autre - d'Europe en Chine et réciproquement – qui fasse bouger nos représentations et remette en mouvement la pensée; et aussi décaler au sens d'enlever la cale: pour commencer d'apercevoir ce contre quoi nous ne cessons de tenir calée la pensée mais, que, par là même, nous ne pouvons pas penser.

Certes, pour opérer ce décalage, il faudrait refondre la langue et ses partis pris théoriques: chemin faisant, la faire dévier de ce qu'elle se trouve portée à dire, avant même qu'on ait commencé de parler - l'ouvrir à une autre intelligibilité possible, la tirer vers d'autres ressources.

## STRUCTURE DE L'OCCASION

1. Le hasard d'une part, l'art de l'autre: entre *tuché* et *techné*, un troisième terme s'interpose pour penser l'action- l'occasion (*kairos*). Qu'il s'agisse de la navigation, de la médecine ou de la stratégie, telles que Platon les aligne à la suite (Lois, IV, 709 b), entre ce qui, d'un côté, relève de la fortune (ou de la "divinité") et, de l'autre, ce qui est "nôtre" (technique), l'occasion opérerait la jonction d'où provient l'efficacité : elle est le moment favorable qui est offert par le hasard et que l'art permet d'exploiter; grâce à elle, notre action est en mesure de s'insérer dans le cours des choses, elle n'y fait plus effraction mais réussit à s'y greffer, profitant de sa causalité et s'en trouvant secondée. Grâce à elle, le plan concerté trouve à s'incarner, cet à-propos nous donne prise, il assure notre maîtrise. En politique aussi, reconnaît le philosophe, "j'attendais toujours pour agir le bon moment" (Lettre VII). Car l'occasion est nécessaire, fût-ce l'aventureuse affaire de Sicile, pour qu'il puisse espérer mettre en pratique la "théorie" But-action-occasion : le schéma désormais est complet, l'occasion venant ajuster l'un pour assister l'autre Car "la fin de l'action" est elle-même "relative à l'occasion", rappelle Aristote, (Éth. à Nic., III, 110 à 14).

Dernière coordonnée à prendre en compte, par conséquent, pour penser l'action efficace, celle du temps. Car l'occasion est cette coïncidence de l'action et du temps qui fait que l'instant soudain devient une chance, que le temps alors est propice, qu'il paraît venir à notre rencontre, occurrit, qu'il est une occurrence. Temps favorable, qui conduit au port, "opportun" – mais temps fugace aussi: temps minimal en même temps qu'optimal, qui pointe à peine entre le pas encore et le déjà plus et qu'il faut "saisir" pour réussir. Alors que la science porte sur l'éternel (ce qui est toujours identique et qu'on peut démontrer: toujours l'idéal des mathématiques), l'utile est éminemment variable, reconnaît Aristote: car "ceci est utile aujourd'hui mais ne le sera pas demain" (Grande morale, I, 1197 a 38). "En vue de la fin qu'il faut", convient-il donc de préciser, de la façon qu'il faut et *quand il faut*: le bien se trouvant à décliner selon les catégories, dès lors qu'on ne croit plus à une idée du Bien qui soit générale, l'occasion sera le bien selon la catégorie du temps, autrement dit "le temps en tant qu'il est bon". Et même à l'intérieur de cette catégorie du temps, "ce sont des sciences différentes qui étudient des occasions différentes", et l'occasion se concevra différemment en médecine et en stratégie; à la limite, il y aurait même autant d'occasions spécifiques que de situations. Mais du même coup - et c'est là à nouveau le contre-coup (contre-coût) de la critique adressée à Platon, l'occasion court le risque d'être insaisissable. Car, éparpillée comme elle est à travers la diversité de ses occurrences, peut-elle être encore objet de "science", et même de "technique" - puisque la technique aussi veut du général ?

L'importance de l'occasion -*Kairos*- n'en est pas moins affirmée d'un bout à l'autre de notre Antiquité. "Rien ne vaut mieux que de la connaître" (Pindare), elle est "le meilleur des guides dans toute entreprise humaine" (Sophocle), sa "toute-puissance" est affirmée. Dès les premiers poètes, Homère et Hésiode, *kairos* apparaît lié à la définition de l'acte efficace, nous dit Monique Trédé, et "c'est bien là, semble-t-il, la clé de la notion", à laquelle l'essor des techniques, au V<sup>e</sup> siècle, confèrera son plein développement: dans son entreprise de persuasion, l'orateur ne s'aide pas seulement du raisonnement pour mettre en valeur le vraisemblable (*eikos*), il s'attache également à tirer parti des circonstances en saisissant l'occasion et s'exprimant à propos (de Gorgias à Isocrate) ; de même, la médecine hippocratique se défie des préceptes trop généraux et vise à adapter la thérapeutique, en l'absence de tout élément "stable" (*kathestekos*), à la particularité et la "bigarrure" des cas rencontrés : non seulement en vue de réaliser le bon dosage -et le



*kairos* médical est d'abord une affaire de mesure- mais aussi, au cours du traitement, en réponse à la "crise", pour intervenir quand il faut.

Sous le fond d'évidence qu'ils ont fini par tisser, au point que notre pensée de l'occasion paraît désormais aller de soi (ou ne serait-ce pas plutôt notre "im-pensée" 7), nous commençons d'apercevoir les partis pris théoriques de ce "temps opportun"-- autrement dit, quelles sont les composantes grecques de l'occasion Car son arrière-plan n'est autre que celui de l'ontologie, opposant l'être au devenir, le "stable" au "mouvant" : c'est pour adapter la règle à l'instabilité des choses --ou plutôt pour que celle-ci s'y trouve enfin adaptée- qu'on "attend" l'occasion; de même sa conception repose-t-elle sur la relation qui a le plus marqué l'essor de la philosophie, celle du particulier et du général, au point même d'en radicaliser l'opposition (et, s'enfermant alors dans la particularité, comme chez Aristote, d'échapper à la théorie). Elle est alors l'ultime ressource qui nous reste dans un monde privé de la fixité des essences, livré au temps et dans lequel nous sommes forcés d'agir ; mais ressource néanmoins parce qu'elle reste habitée par l'harmonie: entre le trop et le trop peu, l'occasion est *summetros*, elle rejoint l'idéal grec du nombre et de la mesure Enfin, c'est à partir des *technai* qu'est conçue l'occasion, et celle-ci l'est en relation à l'action. Aussi la question ne peut-elle être évitée: que reste-t-il de cette conception du temps opportun (et s'agit-il encore de "temps" ?), dès lors qu'on la sort de ces choix implicites: dès lors que nous ne l'envisageons plus dans la perspective de l'action, mais selon cette autre logique que nous avons commencé de suivre : celle de la transformation ? Si l'"occasion" n'en disparaît pas pour autant, sa structure, en revanche, on le conçoit d'avance, est à repenser.

2. Nous trouvons pourtant aussi, en Chine, la notion de moment opportun, "adapté", à "ne pas manquer" (au risque sinon de perdre son efficacité stratégique). Là aussi, le bien se voit distribué selon une multiplicité d'aspects: de même que pour l'"esprit" le bien est la "profondeur", ou pour "les affaires" la "capacité", pour la "mise en mouvement" il est le "moment" (LZ, § 8) ; et ce moment du "déclenchement" ne doit pas être "retardé" (GGZ, chap. 8, "Mó"). Reste à voir de plus près comment l'ancienne littérature stratégique comprend celui-ci (cf, SZ, chap.S, "Shí"). A la suite du potentiel de situation illustré par le torrent qui, dans son élan, est à même de charrier les pierres, ce moment du déclenchement est évoqué par l'image de l'oiseau qui, fondant soudain sur sa proie, d'un seul coup lui rompt les os, C'est qu'il a frappé pile à l'instant qu'exigeait la distance le séparant de sa cible (cf, notion de *dejie* désignant d'abord le noeud de la tige du bambou, puis de là la conjoncture et la juste mesure) ; et si l'attaque déclenchée possède alors le plus d'intensité, au point de briser net le corps de la victime, c'est qu'un maximum de potentiel est accumulé Car, comme le précise un commentateur (Wang Xi), "l'élan foudroyant de l'oiseau de proie résulte du potentiel de situation", à l'instar du torrent qui charrie les pierres, et "c'est du potentiel de situation que découle ensuite le moment qui convient pour attaquer". Ou, selon le texte canonique, le potentiel crée la tension vertigineuse d'où vient l'élan, après quoi le moment adapté est très "court". À l'accentuation préalable, et progressive, s'oppose le bref instant de la prise; mais l'enchaînement se poursuit au sein d'une même image: "le potentiel de situation est comme bander l'arbalète et le moment opportun est comme en déclencher le mécanisme".

Voici donc que s'esquisse une autre conception de l'"occasion" : non plus comme la chance qui s'offre au passage, par un heureux concours de circonstances, incitant à l'action et favorisant son succès ; mais comme le moment le plus adéquat pour intervenir au cours du processus engagé (au point que, à la limite, cette intervention n'en est plus une - tellement on y est poussé), celui où culmine la potentialité progressivement acquise et qui permet de dégager le plus d'efficacité. Comme le précise un commentateur (toujours Wang Xi), ce potentiel de la situation "vient de loin" même si le moment de l'attaque est si bref. Dans l'optique de la transformation, l'occasion n'est plus que l'aboutissement d'un déroulement, et la durée l'a préparée; d'où, loin de survenir à l'improviste, elle est le fruit d'une évolution qu'il faut prendre à son départ, dès qu'elle apparaît.

Cette occasion est autre, ou plutôt elle est double, puisqu'on la rencontre aux deux bouts de la durée: derrière l'occasion qu'on croit voir surgir à l'improviste, et dont il faut savoir à l'instant profiter, s'en profile une autre, en amont d'elle, qui est le point de départ du processus engagé et dont celle-là procède au terme du déroulement. Nous avons affaire, en effet, non pas à un mais à deux instants cruciaux (Le., au début et à la fin

de la transformation) : celui, terminal, où l'on tombe enfin sur l'ennemi avec un maximum d'intensité, au point que celui-ci se trouve aussitôt défait; et celui, initial, où a commencé à s'opérer le clivage à partir duquel le potentiel a progressivement basculé d'un des côtés. Autant, au stade terminal, l'occasion est devenue flagrante, autant, à son stade initial, elle n'est encore que très difficilement perceptible; mais c'est cette première démarcation qui pourtant est décisive, puisque c'est d'elle que débute la capacité d'effet et que l'occasion finale n'en est, somme toute, que la conséquence. Il était donc logique que la réflexion stratégique, en Chine, reporte son attention du moment du déclenchement au moment initial où s'esquisse la tendance qui conduit à celui-ci. Selon une de ses précieuses formules (GGZ, chap. 7, "Chuai"), celle-ci s'attache à discerner le "potentiel de la situation" à son stade "embryonnaire", "à l'état d'amorce?". Car, nous l'avons vu, le stratège pourra ensuite compter sur son développement et se laisser porter par lui ; plus tôt donc il percevra cette amorce de potentiel et mieux il saura en profiter. Tout se joue au stade du plus infime et le moindre processus qui s'engage, serait-ce l'"envol d'un insecte" ou le "rampement d'un ver", tel le battement d'aile du papillon, de Lorenz à Prigogine, a lui aussi son incidence.

Et la sagesse, sur ce point encore, recoupe exactement la stratégie. Car qu'il s'agisse de se conformer en soi-même à la moralité, ou de déployer dans le monde son efficacité, l'un et l'autre, sage et stratège, sont conduits à scruter le point de départ de la tendance, et c'est même là leur premier souci. Si minime soit-elle, en effet, dès lors qu'elle s'affirme, la tendance modifiera infailliblement la situation : le premier scrute la moindre déviation de son for intérieur car, à moins qu'il ne la corrige aussitôt, elle l'écartera de plus en plus de la voie (cf. ZY, § 1) ; le second scrute la moindre propension favorable qui s'amorce au sein du monde car, dès lors qu'il la repère, il pourra s'appuyer sur elle jusqu'à son aboutissement. Au moment de l'amorce, en effet, rien ne se voit encore mais déjà une orientation est engagée. Ou, comme l'explique un commentateur à propos de la morale (Zhu Xi commentant ZY, § 1), aucune marque sensible ne s'est encore actualisée mais la mise en mouvement a déjà lieu, et cet ébranlement infime, si l'on n'y prend garde, aura des conséquences infinies. Car, à peine commence-t-il à poindre qu'il intléchit déjà le cours des choses (ou de la conscience) et peut déployer de plus en plus loin ses effets – à la longue, dans la durée. De cette précieuse notion *d'amorce*, la leçon est donc facile à tirer: le potentiel de la situation qu'on voit surgir à l'occasion était à déceler à sa première préfiguration; car, au lieu que cette occasion soit fugitive, on pouvait en suivre alors pas à pas le déploiement et donc être sûr - et prêt - de frapper au bon moment.

Toute l'attention stratégique est donc à reporter à ce stade initial, en amont de l'"occasion", moment discriminant bien que non encore patent, qui fait imperceptiblement pencher la situation, et d'où découlera progressivement le succès. Là est le premier déclenchement, secret mais commandant l'autre, où se "tranche" de la façon la plus subtile ce qui fera ensuite tout basculer" (GGZ, chap. "Ben Jing" ; cf. les confusions significatives, entre texte et commentaire, à propos de *Ji* et *wei*<sup>W</sup>). En même temps que l'occasion se dédouble, la notion de "crise" *tkrisis* au sens de "décision") est donc elle-même à repenser. Car le moment critique ne correspond plus au stade de la manifestation (cf. dans la médecine hippocratique où la crise est le moment où la maladie se "juge"), mais se déplace en amont jusqu'au stade le plus infime -celui de *l'amorce*- où commence à s'opérer le clivage et qui est "décisif". Il n'est plus lié au spectaculaire, comme dans l'action théâtrale (cf. à nouveau la Grèce), mais au plus discret. Mais sait-on le détecter, on peut alors prévoir l'évolution et la gérer ; et la "crise" peut-être désamorcée.

**3. Prévoir l'"occasion",** tel est bien le réquisit le plus commun de la stratégie, en Occident comme en Chine : en "percevant les maux de loin", on y remédie aisément, reconnaît aussi Machiavel en tirant la leçon de l'exemple romain (*Prince*, 3) ; tandis que, quand le mal est devenu éclatant, "il n'est plus temps" et "la maladie est devenue incurable". Premier écart, cependant: Machiavel ne conçoit cette prévoyance que pour parer au négatif (et non pour s'appuyer sur ce qui serait *porteur*) : quand, sous des apparences avantageuses, "un venin secret est caché" qu'il faut savoir repérer à l'avance, au risque sinon d'en être atteint *tibid.*, 13). D'autre part, il y a deux façons de concevoir que cette prévision nécessaire est possible: soit qu'on construise un raisonnement (quand on pense l'occasion par rapport à l'action) ; soit qu'on s'appuie sur la logique d'un déroulement (quand on pense par rapport à la transformation). Du premier cas, un historien comme Thucydide est le témoin, lui qui a poussé le plus loin, dans la Grèce classique, la rationalisation de l'occasion. Ses héros, Phormion ou Brasidas, déduisent

l'occasion à venir du calcul auquel ils s'appliquent (*logismos*), à partir des éléments divers de la conjoncture, et en se livrant à des conjectures. D'une part, ils relient le plus de données possible; de l'autre (ensuite), ils élaborent des hypothèses pour s'arrêter à la plus probable. Une logique fondée sur le vraisemblable (*eikos*) leur permet ainsi de reconstruire l'état d'esprit de l'ennemi, de prévoir ses intentions et d'évaluer du même coup les chances de succès. S'y combinent à la fois des connaissances relatives aux principes-psychologique, stratégique, politique- et une appréciation la plus précise de la situation, tout le mérite de l'opération, son risque aussi, consistant dans l'adéquation des deux plans: une fois de plus, le travail de l'esprit, en Grèce, revient à relier le particulier au général; et, par cet art de la prévision rationnelle (*pronoia*), le stratège grec est en mesure de dépasser les apparences pour atteindre "le plus véridique", dont on sait qu'il est aussi "le moins visible" *tulethestation/aphanestation*, et, là encore, la quête occidentale est celle de la "vérité" ensevelie sous le voile, de l'être caché)

Or le stratège chinois ne conjecture pas, n'argumente pas, ne construit pas. Il n'échafaude pas d'hypothèses, n'entre dans aucun calcul de vraisemblance. Tout son art, en revanche, est de détecter au plus tôt les moindres tendances qui sont portées à se déployer: en les décelant, à peine elles commencent à orienter, en secret, le cours ininterrompu des choses, avant donc qu'elles aient eu le temps d'émerger et de manifester leurs effets, il est en mesure de prévoir à quoi elles conduisent; coïncidant avec leur amorce, il est en avance sur leur actualisation. Le commentateur de notre traité de diplomatie précise en effet (GGZ, chap. "Ben jing") : "la mise en mouvement qui s'amorce à peine", mais comme telle est déjà "critique", "évolue du subtil au manifeste?"; aussi le stratège clairvoyant est-il celui qui l'appréhende à ce stade initial, "alors qu'elle n'a pas encore offert de signe patent et n'est pas actualisée?". À ce stade, la tempête est encore souterraine, le "déclenchement" de la crise encore "secret". Mais on sait que, telles des "pelletées de terre" qui "s'accumulent", un effet va inéluctablement en résulter.

Cette réflexion a trouvé à s'illustrer sous l'angle de la fissuration (cf. GGZ, chap. 4, "Di xi" qui lui est consacré). D'abord, la moindre fissure présente des signes avant-coureurs qui, à titre à la fois d'indices et de prodromes, permettent à l'œil attentif de la détecter; d'autre part, à moins qu'on ne la bouche aussitôt, la moindre fissure est portée d'elle-même à se déployer: à la fois elle s'ouvre et se creuse - elle devient successivement "fente", "faille", "crevasse". De la fissure à la brèche, le devenir est prévisible puisqu'il est impliqué, la modification est d'ores et déjà annoncée, il suffit de laisser le temps jouer. C'est donc au stade initial de la fissure que le "danger" a commencé. Or on sait que le monde entier est fait d'union et de séparation (et déjà entre le Ciel et la Terre, à la fois disjoints et rassemblés): la fissuration se trouve donc inscrite dans la grande logique de la réalité, elle ne cesse de travailler en sous-main le tissu des choses, toujours menacé de déchirure, et appelle à une permanente suture (par quelque bout qu'on l'envisage: en la "bouchant", la "retranchant", la "stoppant", la "celant"...). C'est pourquoi le stratège est toujours à "guetter" la fissure - et d'abord, bien sûr, chez son adversaire. Toute la stratégie, face à l'autre, pourrait même se résumer en cette double manœuvre (cf. GGZ, chap. (Ben jing)): ne pas offrir la moindre fissure à l'adversaire, de sorte qu'il n'ait aucune prise sur nous, soit condamné à glisser et ne puisse nous pénétrer; en même temps que scruter la moindre fissuration en lui afin que celle-ci, s'ouvrant progressivement en brèche, permette enfin de l'assaillir sans danger. Ainsi est-ce "en suivant les failles de l'autre", précise le texte diplomatique, qu'il faut se "mettre en mouvement". Sinon il s'agirait d'une intervention arbitraire, périlleuse parce que forcée. Tandis qu'il n'y a plus qu'à "pousser" devant soi la fente"; en la laissant se déployer, pour que l'autre soit infailliblement défait.

Une question néanmoins se lit inévitablement au revers de cette stratégie: et si l'autre ne présente lui aussi aucune faille, que pourra-t-on faire? Mais, bien loin de remettre en question la thèse, cette interrogation permet d'en vérifier la logique en la radicalisant: il n'y aura rien à faire justement - rien qu'à attendre". Il faut "attendre la faille de l'autre pour se mettre en mouvement", est-il dit avec insistance (GGZ, chap. "Ben jing"), plutôt que de songer à l'affronter sans que sa position n'ait été ébranlée, ce qui serait à la fois coûteux et risqué. *Attendre* est le corollaire de prévoir. On sait, en effet, que la fissuration est inscrite dans la logique des choses, et donc on est sûr que, tôt ou tard, l'autre en sera menacé. Tant que le monde est lisse, sans prise à saisir, sans fissure à pénétrer, le stratège "se tient en retrait et attend l'occasion" (GGZ, chap. 4, "Di xi"): cette première occasion de la fissuration qui s'ouvrira plus tard en brèche et permettra enfin, le moment venu, de s'engouffrer d'un coup dans la position adverse. Une fois de plus, l'art de la

guerre ne fait que corroborer celui de la diplomatie : au début, il faut être comme une "vierge", discret et réservé, jusqu'à ce que l'adversaire "ouvre sa porte" ; puis, celle-ci ouverte, s'y précipiter avec la célérité du lièvre, et "l'ennemi n'est plus en mesure de résister" (SZ, chap. 11, "Jiu di").

Il en va généralement ainsi dès lors qu'aucun facteur n'est porteur: si la situation lui est complètement défavorable, ne laisse voir aucun potentiel en sa faveur, le sage *attend*. Il se met sur la touche, l'important pour lui est de se conserver (en Chine, aujourd'hui, il se retire à la campagne, se fait porter malade, etc.). La formule à cet égard mérite d'être lue de près: "le sage -par (dans) le non-agir- attend qu'il y ait de la capacité<sup>b</sup>" (GGZ, chap. "Ben jing"). C'est-à-dire qu'il attend que la situation dans laquelle il est engagé soit à nouveau positivement chargée. Car il sait qu'un renouvellement est à l'oeuvre dont découlera plus tard une autre cohérence qui, dans la mesure où le procès ne dépend que de lui-même, ne peut procéder que par alternance ; donc, que de nouveaux facteurs vont émerger qui ne sauraient être aussi négatifs que ceux d'à présent puisqu'ils viendront les compenser. Cette mauvaise passe est à passer; une nouvelle donne déjà est à l'oeuvre, en secret, dont il attend sereinement qu'elle recommence à le porter.

4. La différence de structure propre à l'occasion, entre la Chine et l'Europe, serait donc à chercher d'abord dans la conception du "temps". Côté grec, celle-ci se trouvant d'emblée sous le coup de l'opposition maîtresse, théorie-pratique, on n'a pu faire autrement que de la dédoubler : deux adversaires en sont nés, Chronos et Kairos, implacables entre eux mais tous deux fils d'Aïôn, le Temps éternel. Il y a, d'une part, le temps que construit la connaissance, temps régulier, divisible, analysable, et par conséquent maîtrisable; de l'autre, le temps ouvert à l'action et que constitue l'occasion, temps hasardeux, chaotique, et par conséquent "indomptable". Déjà, chez Aristote, ce temps occasionnel se définit, en opposition à l'autre, par son caractère insuffisamment dirigé, hésitant, vacillant ; et nous savons que la pensée moderne en a encore accentué la contingence, ou plutôt l'a rendue radicale: la puissance romaine n'a elle-même été possible, dans son "devenir parfait", nous dit Machiavel, que "par l'occurrence des accidents". Or le temps des processus, tel qu'il est conçu en Chine, n'est ni à proprement parler un objet de connaissance ni non plus un objectif d'action (cf. Aristote, le *telos* de l'action est relatif au *kairos* : ce n'est pas un temps dont on se contente de contempler la mesure, d'un point de vue désintéressé, ni non plus un temps dans lequel on veuille intervenir de force, par l'irruption de sa volonté et en espérant tirer parti de son désordre ; mais plutôt un déroulement avec lequel on cherche à être en continuelle adéquation, et dont on épouse chacun des stades: aussi bien en coïncidant, par scrutation, avec l'amorce des processus qu'en se conformant, dans sa conduite, avec la logique de leur évolution ; ce n'est pas un temps régulier comme celui de la science - temps docile, ni non plus un temps accidentel, comme celui qui est ouvert à l'action - temps rebelle, mais un temps *régulé*: qui maintient l'équilibre à travers la transformation et reste cohérent tout en ne cessant d'innover. Ce temps qui ne connaît pas le partage de la théorie et de la pratique, qui n'est donc ni "chronique" ni "kairique" (ni périodique ni risqué), ce temps qui ne se répète jamais mais sur lequel on peut compter, je crois qu'on ne pourrait l'appeler plus justement que: le *temps stratégique*.

C'est, en effet, parce que son déroulement est régulé que le stratège sait prévoir et peut attendre (prévoir le temps à venir et attendre qu'il s'améliore). Sage et stratège à la fois, et c'est là un lieu commun sur lequel la pensée chinoise n'a cessé de revenir, qu'elle n'en finit pas d'élucider (cf. ZY, § 24, GGZ, *passim*, et, bien sûr, le "Grand commentaire" du *Zhouyi* ). On pourrait en ressaisir ainsi la logique: grâce à l'entière disponibilité à laquelle il a su faire accéder sa conscience, parce qu'il a dissous en elle les points de focalisation auxquels conduisent inévitablement idées et projets, qu'il l'a déliée également des fixations particulières auxquelles par sclérose elle se laisse aller, et l'a donc libérée tout à la fois de la partialité et de la rigidité dans lesquelles s'enferme, en devenant exclusif, tout point de vue individuel (ce qui signifie par conséquent, et pour dire enfin cela positivement, qu'il l'a rendue coextensive à la globalité des processus et la maintient aussi mouvante et fluide – complètement évolutive – que l'est le cours du réel), le sage/stratège est en mesure d'épouser la cohérence d'ensemble du devenir et peut ainsi anticiper avec certitude sur les modifications à venir – comme s'il en éprouvait en lui-même, nous dit-on, le manque objectif; parce qu'il sait que, perçu de ce point de vue global, le renouvellement auquel ne cesse d'être en proie le réel n'est jamais aberrant, il s'attend au rééquilibrage nécessaire, entre ses tensions adverses, avant même que celui-ci n'ait débuté. *Détecter* serait peut-être le terme le plus approprié : en "scrutant) le plus

précisément le présent, il y décèle déjà la présence de ce dont il est gros, mais qui n'est pas encore apparu.

Notre traité de diplomatie s'ouvre sur ces mots: parce qu'il "considère" l'alternance d'"ouverture" et de "fermeture" entre les deux pôles de la réalité (en tant que facteurs opposés et complémentaires, *yin* et *yang*), qu'il "calcule" la "fin", qui est en même temps "début", au sein de la "multiplicité des espèces", et qu'il est également ouvert à la "logique intérieure à la conscience", le sage/stratège "perçoit les symptômes précurseurs du changement" et peut "garder la porte" "de la vie et de la mort", des succès et des échecs, En effet, d'une part, "le changement est sans fin", mais, de l'autre, chaque phénomène d'existence "a son lieu légitime d'aboutissement<sup>d</sup>" ; d'où, en fonction de l'alternance qui le régule (*yin* et *yang*, "dur"- "mou", "ouvert"- "fermé", "tension"- "détente", etc), le réel est éminemment contrôlable. La "prescience" en cause ne procède donc pas d'un raisonnement hypothétique, ni non plus d'un geste magique, elle se contente d'éclairer ce qui "va venir" en fonction de ce qui "vient d'arriver", ceci impliquant cela sans arrêt. Selon une expression courante en Chine, et qui est reprise ici, la "fin" est en même temps "début", le présent est une continuelle transition (et le monde une perpétuelle variation) : si donc je remonte dans le déroulement en cours, je peux en "éprouver" par avance le déroulement qui va en résulter et, par là, le maîtriser (cf. GGZ, chap. 4, "Di xi", début).

Un écart apparaît ainsi, dans la conception de l'occasion, qu'il vaudrait la peine de creuser, non pour en figer la différence (puisque je souhaite au contraire la dépasser), mais pour essayer de mieux saisir, et d'abord d'arriver à dire, en jouant temporairement du contraste, ce que la pensée chinoise n'a cessé de faire passer, même à travers la diversité des positions adoptées, comme devant aller de soi (car ceci est peut-être encore plus difficile à saisir dans le cas de la pensée chinoise: ce qu'elle ne cesse de *laisser passer*, ce qu'elle dit partout sans jamais l'isoler) : une certaine logique de l'efficacité qui, au fond, n'a rien d'étrange (elle nous est même plutôt familière par bien des aspects), mais que la pensée chinoise n'a jamais eu besoin d'explicitier, la véhiculant comme une évidence; et dont nous-même, même si, d'une certaine manière, nous la trouvons intégrée dans notre expérience, voire en avons fait une forme de sagesse, nous n'avons jamais pris soin de formuler la théorie-- ou peut-être ne l'avons-nous pas pu, compte tenu de nos partis pris. Pour tirer profit du parallèle ébauché et en resserrant le vis-à-vis: comme le temps est accidentel aux yeux de Machiavel, comme il est instable et discontinu, Machiavel n'en attend aucun bienfait (si ce n'est, après coup, celui de stabiliser les corps politiques grâce au rôle légitimant de la tradition). Il se défie de ce qu'on puisse "jouir du bénéfique du temps", même si c'est bien là, reconnaît-il, ce que "l'on entend dire sans cesse de nos jours de la part des sages" (Prince, 3). "Car le temps chasse également toute chose devant lui, et il apporte à sa suite le bien comme le mal, le mal comme le bien" : aussi, dans ce temps troublé de l'innovation, temps de l'aléa et du danger, la seule ressource est-elle dans l'initiative et la capacité d'improviser. Au hasard de l'occasion seule peut répondre une action risquée, intervenant à chaud (comme César Borgia à Sinigaglia ou Jules II contre Baglione), et tout délai est suicidaire. Au contraire, dès lors qu'on attend l'efficacité, non de l'action, mais de la transformation, et que l'occasion se dissout dans la régulation, on peut compter sur la durée. Mais de refuser de courir l'aventure, en agissant sur le champ, ne signifie pas pour autant qu'on "temporise" (en repoussant à plus tard le moment d'agir: il ne s'agit pas d'ajourner): on attend seulement que le déroulement du processus engagé nous ait conduit au plus près du résultat escompté (à distinguer d'un but visé), de sorte que, intervenant le moins possible, et grâce à la seule propension des choses, on soit poussé à réussir.

Il est vrai que la grammaire des princes, en Europe, a fait aussi sa part au temps long de la maturation. Elle apprend à "céder" au temps, à l'"accompagner" — ce temps dont on sait qu'il procède pas à pas, *gradatim*. Le politique de Gracián est conscient de ce que "la béquille du temps fait plus de besogne que la massue d'Hercule", il sait donc bien qu'il lui faudra "traverser la vaste carrière du temps pour arriver au centre de l'occasion" (*L'Homme universel*, 3). Lui aussi sait "attendre". Et, néanmoins, un certain écart subsiste encore par rapport à ce qui serait la pure attente du déroulement. Car celle-ci n'a pas pour principe de préférer la "patience" à la "hâte", de recommander le délai intelligent (comme sursis dilatoire), de faire l'éloge de la "lenteur" face à la précipitation (car les deux finalement devront s'équilibrer: lenteur espagnole et vivacité française, le flegme opposé au feu, etc.). Quand Gracián célèbre l'attente, il la conçoit en relation à la personne, comme un trait de caractère et sur un plan moral, son allégorisation va de pair

avec une psychologisation, elle est preuve de l'empire qu'on a acquis sur ses passions (de la violence qu'il se faut faire, comme il dit, "pour n'éclater qu'à propos"). On reste dans l'idéal humaniste de la maîtrise de soi au lieu de la faire dépendre entièrement du déroulement en cours; on reste dans une logique du but et de l'action, même si on en vient à frôler celle de la transformation. Car l'attente stratégique est beaucoup plus-ou plutôt tout autre chose-s- que le "mûrissement" des desseins (opposé à "l'empressement qui fait tout avorter"), elle n'est même ni lente ni pressée: elle aussi est régulée, justement parce qu'elle se garde de tout dessein projeté, qu'elle ne connaît donc pas d'impatience mais peut épouser tout au long le temps du procès.

Pour autant, même dans la vision héroïque de nos humanistes, et jusque chez Machiavel, même quand on a prôné l'action aventureuse et risquée, on ne saurait méconnaître toute idée de régulation: ne serait-ce que sous ce thème le plus banal de la "roue de la fortune" -*alias*, la roche Tarpéienne est près du Capitole- dont on ne s'est jamais complètement débarrassé. Lorsque la Fortune est partie, il faut savoir "qu'elle reviendra", que la roue "tournera à nouveau", élevant et abaissant alternativement les uns et les autres: aucun échec ne peut nous faire désespérer (ne nous laissons pas décourager) ni aucun succès ne peut nous assurer l'avenir (ne cédon pas à l'arrogance). Au-delà même de la leçon, il y a bien, chez Machiavel, l'idée d'une nature des "choses du monde" telle que, si toute existence est mouvante et éphémère, le monde néanmoins est stable dans son ensemble. N'oublions pas que, en fin de compte, le temps est "père de toute vérité"... Mais, là encore, le rapprochement tourne court: car on ne peut pas ne pas tenir compte de ce que cette représentation d'une roue de la fortune demeure largement mythique (ne pouvant se dégager totalement de l'imagerie populaire, mêlée comme elle est à la fois de croyance et de scepticisme); surtout, elle demeure chez Machiavel sur un autre plan, à l'horizon du monde humain et le bordant, que celui de l'action risquée. Son fond d'invariabilité enveloppe la variabilité du présent mais sans la pénétrer, Il ne réduit donc pas pour autant le temps accidentel de l'occasion; il ne peut faire du temps humain un temps régulé.

5. Il en découle deux façons de comprendre l'occasion, ou du moins on privilégiera l'un ou l'autre aspect: comme rencontre ou comme résultat. A prédominé, côté européen, le rapport de la nécessité et du hasard, et c'est lui qu'on retrouve à l'arrière-plan de la pensée d'un Machiavel: le monde humain est tissé de successions nécessaires mais discontinues -*et par là décousues-* entre lesquelles peut s'opérer la rencontre opportune. Ou, redivi sur un mode plus dramatique (mais on a tant aimé ce drame...): l'occasion est la grâce qui, par intermittence, vient réparer la déchirure. Reprise au vieux fonds religieux, cette déchirure ne serait, en fin de compte, que le fait d'exister. Aussi, qu'il s'agisse de connaître ou d'agir, ou mieux encore de créer (et la rencontre est alors celle de l'inspiration), s'est-on plu à mettre en valeur cette coïncidence momentanée qui, s'opérant entre deux chronologies distinctes, constitue "l'heureuse simultanéité de l'occasion" (cf. Vladimir Jankélévitch, *Le Je-ne-sais-quoi et le Presque-rien*, J, *La manière et l'occasion*) un "croisement" se réalise ponctuellement (à point nommé, comme on dit) entre l'instant d'une "occurrence" et celui d'une "intervention"; autrement dit, l'occasion serait à considérer comme une "intersection", substituant à la disjonction chronique, demeurée inefficace, la conjonction kaïrique dont il faut profiter. Mais elle est si "fragile", c'est encore trop appuyer que de parler de rencontre ou d'intersection, et Vladimir Jankélévitch serait tenté de revenir sur les termes avancés: car à peine s'agit-il d'une interférence, mais plutôt d'une "tangence", tant cette rencontre est fugitive et sa durée minimale -"infinitésimale"- tant elle surgit comme un éclair, dans le "presque rien du temps" .. Ayant abandonné l'idée grecque d'un temps cyclique et d'un périodisme éternel, nous ressentirions plus intensément encore l'exceptionnalité de l'occasion. Celle-ci est foncièrement tragique, et la rhétorique est habile à déployer son *pathos*: dans un temps devenu irréversible, l'occasion est "unique", "sans précédent ni réédition", ni elle n'est annoncée ni elle ne connaît de seconde fois, on ne peut s'y préparer à l'avance ni après coup la rattraper, etc. Advenant toujours pour la première (et la dernière) fois, elle est toujours "impromptue", on ne saurait en donner de leçons, et nous ne pourrions qu'improviser à son égard.

"Pour desserrer l'urgence de l'impromptu", envisage pourtant Jankélévitch au détour d'un développement, "il nous faudrait épouser intimement la courbe de l'évolution novatrice: à défaut de délai, l'unisson nous rendrait peut-être la maîtrise de l'occurrence..." Jankélévitch ne poursuit pas, et la phrase s'achève sur des points de suspension. Une hypothèse est en effet aperçue, au détour de la réflexion, dont on

présentent la logique éventuelle mais sans pouvoir la développer; l'alternative qui s'est esquissée tourne court parce que son cas de figure, pourtant précisément discerné, ne s'intègre dans aucune cohérence qui pourrait l'étayer et lui donner consistance, Aussi Jankélévitch s'arrête-t-il là, l'idée reste en suspens" Or, on l'a reconnu, c'est précisément là la possibilité qu'a développée, de son côté la tradition chinoise: accompagner le déroulement engagé à chacune de ses étapes et jusqu'à son aboutissement, de façon à être constamment en phase avec lui (cf. *supra* "épouser la courbe de l'évolution", à "l'unisson"), L'intersection accidentelle de la rencontre se mue ainsi en coïncidence continue avec le cours du procès; au lieu d'être l'instant fugitif et hasardeux offert à l'action, l'occasion devient contemporaine de tous les stades de la transformation. Il y a bien rencontre, et d'abord au stade de l'amorce, au départ du processus (cf. le *Ji* initial), mais parce que celle-ci est repérée au plus tôt et que dès lors on s'appuie sur elle, elle donne lieu à une évolution dont on peut progressivement tirer parti. L'amorce initiale de la rencontre est "décisive" par ce qu'elle engage de possibilités à actualiser et, à l'autre bout, le "déclenchement" final de l'occasion se trouve riche de tout le potentiel accumulé: entre la rencontre initiale et l'occasion finale, découlant à titre de résultat, s'intercale tout le temps du procès .-. sur lequel on a prise et qu'on peut infléchir dans le sens souhaité" A son aboutissement, et grâce au bénéfice de l'évolution, l'accidentel s'est "progressivement transformé en conséquence "inéductible"; et au lieu qu'on fasse appel à l'initiative d'une action risquée, l'intervention est minimale"

À terme, nous assistons à la dissolution de l'événement: la bataille n'est que conclusive, elle qu'on se plaît tant à célébrer, d'ordinaire, et qui fait date; à ce stade, le grand général n'a même plus de mérite à l'emporter" Au contraire, côté européen, l'occasion est bien l'événement par excellence, dans sa double dimension d'avènement et d'incarnation: d'une part, l'occasion fait irruption, elle surgit (elle *sur-vient*) en rompant avec la continuité du devenir; et, de l'autre, elle fait accéder à l'existence temporelle, en la déterminant *hic et nunc*, la cause latente, préexistante, qui aspirait à s'y réaliser (elle "occasionne la causation", comme dit Jankélévitch). Or la Chine n'a pensé le moment (de l'occasion) ni selon la gratuité d'une pure occurrence ni sous l'angle de la causation (l'insondable *causa sui* qui n'a cessé de hanter notre métaphysique et dont Jankélévitch ne s'est pas détaché); mais elle l'a conçu comme transition: comme l'émergence momentanément visible d'une transformation continue, Il y a ainsi fort longtemps que les Chinois ont eu la notion du temps long, de la durée lente, à laquelle notre théorie de l'histoire s'est récemment intéressée - ils l'ont appelée de cet autre nom, mais qui en rend très bien le sens, et même qui l'éclaire: les "transformations silencieuses".

**6.** En liant l'occasion à l'action, en la concevant comme rencontre, en l'érigeant en événement, l'Europe en a fait un noeud de sa réflexion - à la fois noeud et problème. Il est vrai que l'intellectualisme grec avait d'abord tout fait pour rationaliser l'occasion. En faisant crédit à la toute-puissance de la mesure, en se fondant sur le calcul des vraisemblances, sous la double autorité du *metron* et du *Logismos*, médecins, orateurs ou stratèges, séduits par la maîtrise infinie que commencent alors à faire espérer les *technai*, se veulent des "ingénieurs de l'occasion" (Monique Trédé). Cicéron fait encore écho à cet optimisme en considérant qu'il y a une science exacte de la meilleure place et du meilleur temps (une "science", dit-il, de "l'opportunité des moments propres à agir" ; et déjà Panetius : "une science de la bonne occasion des actions"). Il n'empêche que, dès la fin du V<sup>e</sup> siècle grec, cette confiance dans la maîtrise de l'occasion se voit menacée: le hasard envahit la scène lui qui n'avait pu éliminer Thucydide, et la rencontre de l'occasion en est le don, *kairos* rejoint *tuché* et tend à se confondre avec elle. Aristote en prend acte, lui qui rapporte l'occasion à la contingence et fait de celle-ci le milieu propre à l'action humaine; autre obstacle à la science, on l'a dit, l'occasion se révèle le *je-ne-sais-quoi* de particulier qui résiste à la généralité. Finalement constate Denys d'Halicarnasse, aucun philosophe ni aucun rhéteur n'a jamais rien pu dire d'utilisable sur le *kairos*. Face à l'occasion, le raisonnement n'a plus prise, la détermination non plus, et l'esprit avoue ses limites" Or, de l'irrationalité de l'occasion on a pu conclure à celle du succès, Les voies de l'efficacité se brouillent. D'aucuns réussissent, reconnaît Aristote non seulement "sans raisonnement", mais même "contrairement à tous les enseignements de la science et du raisonnement" Et Machiavel, pour une fois ne fera que répéter Aristote: en engendrant une attitude irrationnelle, une mauvaise compréhension des hommes et des circonstances peut réussir là où la raison aurait désespéré et l'homme calculateur échoué.

Pour répondre à tant d'irrationnel et mieux l'exorciser, l'Occident a dû s'inventer une mythologie de l'Occasion et l'a personnifiée. Lysippe la sculptée (au temps d'Aristote) et

Poséidippe l'a célébrée: Kairos, "dompteur de tout", avançant "sur la pointe des pieds" (ou "errant en volant") en tenant dans sa main un rasoir; une mèche de cheveux retombe sur son front (à saisir à son approche) mais, par-derrière, son crâne est chauve (que nul n'espère le rattraper). Chez Machiavel aussi l'Occasion restera la déesse toujours en mouvement, qui "tient un pied sur une roue". Tout est là pour nous avertir que cette occasion est à prendre au vol --"par les cheveux"--- sans délibérer, sans même réfléchir comme par un rapt. Et, pourtant, je ne crois pas qu'on puisse s'en tenir là, ce thème contient autre chose: à preuve, justement, le plaisir qu'on a pris à son allégorisation. Si l'occasion défie la raison, reste encore à mettre en valeur le sens qu'elle ouvre, la tension qu'elle crée. Car ce statut d'irrationalité de l'occasion ne saurait épuiser la figure, et cela est encore plus sensible vu de Chine: d'autres ressources apparaissent, une autre motivation se fait jour, qu'on n'y a pas rencontrées

Et tout d'abord, l'occasion fait appel à la hardiesse autant qu'à la perspicacité, elle exige qu'on réponde à son défi par l'audace, elle implique qu'on se surpasse. Or, dans les anciens traités chinois, ce dépassement de soi n'est pas exalté, du moins à titre personnel, puisqu'il est conçu comme l'effet non de la volonté, mais d'un conditionnement (comparable à celui des troupes obligées de se battre à mort parce qu'on ne leur a pas laissé d'autre issue). Alors qu'on n'en trouve pas la notion dans ces traités militaires (le sage/stratège s'y défend, on l'a vu, du goût des prouesses), l'"audace" (tolma) est partout invoquée, en Grèce, à propos de la guerre (Cf. Hipparque, 7 ; et même pour un stratège aussi "expérimenté" que Brasidas) ; comme à propos de la rhétorique (de Gorgias à Isocrate). Et c'est précisément cette audace d'affronter la fortune dont Machiavel a fait la vertu par excellence, c'est elle qu'il a célébrée du nom de vertu. *O pel' fortuna o pel' virtu*, ou bonheur ou talent: si l'occasion a compté dans le succès des fondateurs, c'est aussi, et même surtout, qu'elle a servi de révélateur à leur mérite en leur permettant *d'oser*. Car, par nature, la Fortune est femme, elle cède aux, "hommes farouches" plutôt qu'aux "hommes froids", elle préfère les jeunes parce qu'ils sont plus hardis. La surprise de l'occasion provoque un sursaut d'énergie, et le risque même permet l'exploit: toute occasion arrachée est une occasion de gloire, c'est elle qui inspire l'acte héroïque. Or, la stratégie chinoise, on s'en est rendu compte, se désintéresse de la gloire et se défie de l'héroïsme. Ou, plutôt, n'est-ce pas la stratégie qui, par principe, n'est pas héroïque — ne doit pas l'être?

Conçue comme rencontre, l'occasion élève le Moi au-dessus de lui-même, le tend au-delà des limites attendues --jusqu'au sublime; elle fait aussi sortir le temps hors de lui, elle le rend inouï: s'ouvre un espoir insoupçonné, s'offre le frôlement d'un dehors- naît un vertige. En créant la chance d'une effraction, cette occasion est aussi occasion de liberté, elle affranchit les possibles. Or la pensée chinoise n'a jamais pensé une véritable extériorité (puisque l'opposé y est toujours complémentaire, qu'il se trouve impliqué dans une logique d'interaction) : elle ne connaît donc pas cette extase de la rencontre. De même, ne paraît-elle pas sensible à ce qu'a non seulement de poignant, mais aussi de captivant, ce présent imprévisible où tout se joue, vécu à chaud, dans l'urgence de l'instant — ce "Maintenant incandescent" (Jankélévitch). Elle a pensé le bénéfique à tirer de l'évolution et du long terme, mais non ce que cet instant exceptionnel émeut de passion et de forces vives. Car cet accidentel lui-même est attirant (et ce qui nous en échappe est fascinant) : après avoir dû constater que l'incertitude est inévitable à la guerre, et donc avoir déduit qu'une théorie rigoureuse en est impossible, voici que Clausewitz, par un revirement inattendu, porte finalement cette incertitude à son crédit Car elle ouvre un autre espace, en suscitant un élan enthousiaste - elle comble d'autres aspirations. Que la guerre soit un "jeu", c'est bien là, reconnaît-il, quitte à ne plus pouvoir en faire un objet de science, "l'élément qui convient le mieux à l'esprit humain en général". Car "au lieu de se plier à la médiocre nécessité, il s'ébat dans le royaume des possibilités" ; "transporté, le courage prend des ailes", si bien que l'audace et le danger deviennent l'élément dans lequel l'esprit se jette "comme le nageur intrépide se jette dans le courant". Jeu, risque, audace, dont, en Chine, s'est toujours défendue la stratégie.

Telle qu'elle est conçue en Europe, l'occasion fait naître le plaisir du risque, de la surprise, de l'inconnu. Plaisir de *l'aventure*, en un mot, dont est tiré aussi celui du récit (avec pour objet privilégié les figures opposées de la guerre et de l'amour, mais qu'on découvre identiques dans leur structure d'occasion). Envisagée comme une rencontre hasardeuse, l'occasion incite et fait rêver, son économie serait plus liée, en fin de compte, au désir qu'à l'efficacité. Ou plutôt, tout son irrationnel trouverait sa logique sur cet autre plan de l'imaginaire et de la passion- et que met en scène son allégorisation. A preuve



ce qu'en dit l'usage commun quand il parle des "caprices" de la fortune; ou Machiavel quand il conseille de l'aborder ---ou plutôt de l'agresser- comme une femme.

Logiques du plaisir ou de l'efficacité-- ici les voies divergent. En suivant ce qui s'annonçait comme la voie européenne de l'efficacité (en fonction de cette articulation de base: but-action- occasion), nous nous sommes trouvés engagés dans une direction dont on découvre finalement qu'elle conduit à l'héroïsme plus qu'à la stratégie. Machiavel lui-même, ou Clausewitz, sont-ils aussi soucieux d'efficacité qu'on l'a dit? N'y aurait-il pas d'inévitable, jusque chez eux, un surplus excès par rapport à ce qui serait la pure fonction de l'effet et qui aurait plus à voir avec l'exaltation de la personne, avec la gloire? Nous ne serions peut-être jamais sortis de l'épopée...

Aussi convient-il d'abandonner momentanément le parallèle pour essayer de mieux comprendre, en restant côté chinois, comment l'effet se déploie discrètement de lui-même, conformément à son statut de conséquence et par pure immanence. L'imaginaire et la passion peuvent être aussi source d'effet, mais *en se dépensant*. A voir comment l'effet pourrait résulter sans qu'on ait à se dépenser.

## RAPPORTS

### 1. Daniel FIXARI

Il faut d'abord dire qu'il s'agit d'un texte très beau et clair: on se laisse porter, emporter, comme par un fleuve. Mon commentaire sera une tentative de résistance, en jouant un "rôle", celui d'un orthodoxe en efficacité, ancien élève d'une école d'ingénieur qui porte à son fronton la devise "Théorie et Pratique", formé à la micro-économie de l'homme rationnel et aux sciences de gestion. Mais je suis aussi un passionné de l'histoire et de la culture de la Chine, où je suis allé une fois, il y a vingt ans. De mes lectures et de ce voyage je dirai seulement que j'en ai tiré l'impression, paradoxale, d'un monde familier, sans dépaysement particulier

#### *Le sens des mots et le sens des formules*

Ma première remarque sera de sémantique, à partir d'une citation du livre: "Il faudrait refondre la langue et ses partis pris théoriques". Je ne reviendrai pas sur le lien classique entre formes de langage et formes de pensée, mais plaiderai, en économiste, pour une clarification des termes employés

Le titre de l'ouvrage lui-même est ambigu : c'est un "Traité" de l'efficacité, mais le lecteur le verra-t-il comme une théorie, ou comme un guide pratique pour être plus efficace, en s'inspirant des maîtres chinois? Quelles que soient les intentions effectives de l'auteur, il est à parier que son ouvrage sera pris comme voulant nous donner des leçons d'efficacité. Or ce concept n'est pas vraiment défini, et présenté de manière très générale, indépendamment d'un contexte d'action particulier (homme politique, gestionnaire, tyran, militaire, est-ce bien la même chose ?)

Puis l'efficacité est remplacée par l'efficience, et on parle de stratégie : tous ces termes prennent des sens précis et particuliers en économie, en théorie des jeux, en management, et ils renvoient à un concept absent du livre, celui de rationalité. Il y s'agit plus d'évoquer par des formules que d'explicitier, ou d'illustrer par des exemples concrets, comme pour les effets "directs" et "indirects" d'une action.

Une formule, belle et séduisante, qui illustre bien ce parti est : "Accompagner, épouser, assister la propension naturelle pour que l'attendu se manifeste spontanément" Mais à quel type d'action renvoient les trois verbes utilisés? La formule évoque une économie de moyens, l'utilisation des lois naturelles, mais comment la situer, en caricaturant, par rapport à l'archétype d'Archimède et de son levier soulevant le monde?

### *Des évidences à formaliser ?*

Une explication des formulations présentées est que pour les chinois, comme le note l'auteur, tout ceci relève d'une évidence qui n'a pas besoin d'être explicitée, et il ajoute "une certaine logique de l'efficacité qui, au fond, n'a rien d'étrange (elle nous est même plutôt familière par bien des aspects)... et dont nous-même... n'avons jamais pris soin de formuler la théorie-ou peut-être ne l'avons-nous pas pu, compte tenu de nos partis pris". Mais cette logique est-elle vraiment théorisable, formalisable ? Et c'est vrai qu'elle n'est pas nouvelle pour un praticien occidental de la politique, "manipulateur", incapable également de l'expliciter

Elle n'est pas nouvelle non plus, mais plus formalisée, pour des historiens attentifs aux transformations silencieuses, du temps long, ou pour une certaine philosophie de l'histoire, de Hegel à Marx. Qu'en est-il d'ailleurs, selon l'auteur, de la rencontre entre l'efficacité chinoise et cette philosophie, au cours de la révolution ? Quant à nos modernes managers ils parlent un peu le même langage, en insistant sur l'importance de la veille stratégique, où l'on repère les signaux faibles, ou les "fenêtres d'opportunité"

### *La triade buts-actions-connaissances*

Une idée étrangement absente de la pensée chinoise présentée est que les connaissances nécessaires au sage ne sont pas données, mais qu'elles se construisent par et dans l'action, par l'expérience volontaire, et non seulement par l'observation passive. "On s'engage et on voit" disait Napoléon, repris par les tenants du prix de l'excellence. Les buts, les desseins évoluent eux-mêmes avec l'action et l'apprentissage, et ne préexistent pas, comme le soulignent les théoriciens de la rationalité.

Est également absente l'idée que face à l'incertitude il faut néanmoins faire des plans, non en pensant qu'ils pourront être appliqués, mais comme gymnastique nous préparant à comprendre plus vite et réagir face à l'événement. Ou encore celle que dans certaines situations une stratégie de la rupture, du coup de pied dans la fourmilière, est la seule permettant d'avancer et de s'instruire, d'éprouver les résistances.

### *Un homme seul face à des hommes-machines ?*

Il est frappant également de constater l'absence de la dimension collective de l'action. On a l'impression d'une seule figure, celle en gros d'un tyran solitaire et manipulateur, jouant sur les ressorts "d'hommes-machines", comme disaient les libertins du dix-huitième siècle. On se prend alors par réaction à mettre (naïvement ?) en avant la nécessité aussi de mobiliser les énergies, celle des leaders charismatiques, l'importance du rêve, de l'enthousiasme et du désir.

### **Réponse de François Jullien à Daniel Fixari**

Un exposé est forcément limité. Mon livre développe mon approche plus en profondeur. Je vais préciser quelques points.

Mon objet n'est pas de faire un éloge de la pensée chinoise, bien que, de l'extérieur, je puisse donner cette impression, je l'admets.

Mon objet n'est pas de comparer. Les Américains aiment à diviser une page en deux, à tirer un trait entre les deux colonnes et à opposer terme à terme, ligne à ligne. Mais ici, une telle méthode est impossible: il n'y a pas équivalence entre les termes. Toute comparaison est impossible.

Je crois à l'utilité des plans, à la richesse de la notion de plan et de celle de planification. Ce qui pose problème, c'est l'articulation entre le plan et les circonstances, ce qui - revenons à l'étymologie - se tient autour. Pourquoi cela ne nous surprend-il pas tant que cela ? Peut-être parce que la philosophie occidentale, à un moment, a décollé, alors que la pensée chinoise est plus proche de l'action. Dès lors, quand nous essayons de penser l'action, l'approche chinoise nous paraît presque familière.

Vous avez noté que je n'ai pas posé de définitions. Définir, c'est décrire l'autre dans les termes du même. La pensée occidentale et la pensée chinoise ne s'opposent pas, elles sont indifférentes l'une à l'autre. Donc, il faut les faire se rencontrer dans une sorte de montage. Poser des définitions d'emblée serait risquer de s'embourber dès le commencement.

Pourquoi "Traité" et pourquoi ne pas insister sur la métis chez les Grecs, qui paraît une notion plus "proche" de l'approche chinoise? "Traité", parce qu'il s'agit d'un texte bref ne s'embarassant pas de théorisation de départ. On pourrait imaginer faire le traité de la métis que les Grecs n'ont pas fait, soit qu'ils n'aient pas voulu le faire, soit qu'ils n'aient pas pu. La notion de "métis" peut être analysée à partir des mythes grecs, mais elle est absente de la philosophie grecque. Pourquoi cette incapacité de la pensée grecque à élaborer un traité de la métis ?

Vous avez parlé de Hegel. La relation est complexe. Hegel rejoint la pensée chinoise, ou s'en approche, par la notion de processus. Par ailleurs, les Chinois se rendent compte à la fin du XIXe siècle qu'ils sont passés à côté de la notion de progrès. Et ils vont réparer cet oubli en lisant Hegel. Enfin, Mao rompt avec la pensée chinoise et emprunte un modèle étranger, hegeliano-marxiste.

Enfin, vous avez souligné le lien entre action et connaissance, et je suis sensible, comme vous, au fait que c'est en agissant que l'on connaît, qu'on découvre les choses. Ce rapport action/connaissance, je ne le rencontre pas dans la pensée chinoise. Ni le sage, ni le stratège ne se situent dans ce clivage. Dans la pensée chinoise, on épouse la situation, on se conforme à elle. Il n'y a donc pas de bipartition agir/connaître.

## 2. Françoise CHEVALLIER

[Pour des raisons personnelles, Françoise Chevallier n'a pu nous adresser le texte de son rapport]

### Réponse de François Jullien à Françoise Chevallier

Je suis prudent dès qu'il s'agit de la Chine contemporaine. J'ai travaillé à partir d'un corpus de textes de l'antiquité chinoise, prébouddhiques,

Ceci dit, un peu comme Platon en Sicile, j'ai aussi une expérience de consultant. Des entreprises sont venues me voir en me disant: "Un contrat signé avec les Chinois est dans l'impasse. Nous ne savons plus que faire. Pouvez-vous nous aider?" L'expérience était tentante: elle donnait l'occasion de mettre à l'épreuve mes analyses. Quelques remarques sur cette expérience.

Les Chinois ont un art extrême de toujours échapper aux définitions. Pour les Français, négocier un contrat, c'est en fixer les termes, c'est définir. Une fois le contrat signé, les définitions posées, on commence à travailler. Pour les Chinois, tout continue à se négocier après la signature du contrat: ils ne se sentent pas liés par le passé.

Le chef d'entreprise occidental disait: "Il faudrait convaincre les Chinois de." Il a fallu lui expliquer que rien n'était plus étranger aux Chinois que la notion de conviction. Ils sont par exemple incroyablement surpris par les guerres de religion. Ils ne comprennent pas les notions de dogme, de définition. Qu'on puisse se battre pour et contre un dogme leur est totalement incompréhensible.

Dans un des entretiens que vous avez mentionnés, un Chinois déclare, à propos de la gestion de personnel, de la carrière: "Il ne faut pas se pousser soi-même, il faut que les autres vous poussent." Il s'agit d'une citation de Lao-Tseu.

Les Occidentaux, que ce soit pour les affaires ou les relations internationales, se posent souvent la question: "Où va la Chine ?" C'est une question que les Chinois ne se posent pas. Ils recherchent leur profit et ils jouent des circonstances.

Est-ce que les choses changent? Sans doute, en partie. Mais souvent, il s'agit de juxtaposition. Les Chinois savent adopter la pensée occidentale lorsqu'ils y trouvent leur compte, ce qui ne veut pas dire qu'ils s'y rallient. De même, ils juxtaposent la médecine traditionnelle et la médecine occidentale.

## DÉBAT

- Jean-Marc Vellet : A propos de l'opposition entre la pensée des processus et de la pensée de l'action, je me pose la question de la responsabilité. Un train déraile et il y a de nombreuses victimes. Recherche-t-on les responsabilités, les coupables ou analyse-t-on simplement un processus sans chercher de responsabilité?

- **FJ** : Il m'est difficile de répondre en peu de mots. Le livre que j'ai présenté ce soir porte sur l'efficacité, mais j'en ai écrit un précédent sur la morale. Il aborde la question que vous posez. La pensée chinoise n'est pas religieuse, mais elle est morale. Nous avons, en Occident, pensé la responsabilité à partir de la tragédie grecque. Kant, quant à lui, pose qu'il faut penser la morale sous la liberté. Les Chinois, eux, pensent la morale sans la liberté. Il est vrai que, du coup, ils ont bien la tentation d'évacuer la notion de responsabilité. En Chine, on cherche souvent des boucs émissaires. Pensons à la "bande des quatre". La vraie question est: comment a pu se développer en Chine une morale sans catégorie de volonté?

- **Philippe Piron** : Comment apprend-on à être efficace en Chine? Peut-on faire un rapprochement avec les arts martiaux asiatiques? Dans les arts martiaux, les professeurs font faire l'exercice sans jamais expliquer.

- **FJ** : Les arts martiaux ont été une des mises en oeuvre des conceptions que j'ai présentées. Ils en constituent une illustration. Effectivement, on fait faire des exercices, sans donner d'explication. On n'essaie pas de comprendre, sur la base des explications du maître, on suit un itinéraire. On peut ici citer un dialogue entre Confucius et ses disciples.

-Confucius : "J'aimerais ne rien dire."

-Ses disciples: "Mais qu'allons-nous rapporter si tu ne dis rien ?"

-Confucius : "Quel besoin le ciel a-t-il de parler ?"

- **Philippe Piron** : Comment identifie-t-on les signaux faibles, ceux qui sont porteurs d'une évolution potentiellement favorable de la situation?

Par ailleurs, n'est-on pas manipulé par les Chinois eux-mêmes? Etes-vous sûr que les textes sur lesquels vous vous appuyez ne sont pas des textes que les Chinois donnent à voir aux Occidentaux pour orienter leur "compréhension" de la Chine dans le sens qu'ils souhaitent?

y a-t-il des décisions en Chine?

- **FJ** : Sur le deuxième point. Je ne lis pas les textes seuls, mais les textes et leurs commentaires Chinois, les montagnes de commentaires que les érudits chinois, au fil des siècles, ont donnés de leurs classiques.

Ceci dit, il y a une approche chinoise de la manipulation. Mais elle ne passe pas par la coupure entre l'interne et l'externe: le stratège chinois manipule l'ennemi, mais il manipule tout aussi bien ses propres troupes

y a-t-il des décisions en Chine?

Nous avons valorisé ce moment, toujours tragique, de la décision, l'idée qu'à un moment on tranche. L'image par excellence en est Heraklès à la croisée des chemins. Il s'arrête, il regarde, il faut aller soit à droite, soit à gauche, et il tranche. La pensée chinoise n'a pas mis l'accent là-dessus. C'est visiblement lié au problème de la délibération. En Occident, tout repose sur le modèle de la cité grecque. On délibère, les arguments s'affrontent, puis on vote. La majorité l'emporte et la minorité reconnaît avoir perdu. En Chine, on ne sait jamais qui gouverne. On épouse les circonstances, il n'y a pas opposition entre liberté et déterminisme. Il n'y a pas cette idée d'un sujet qui, après en avoir délibéré, tranche. C'est un des grands obstacles à l'apparition de la démocratie en Chine. N'existe pas le moment de la confrontation des avis, de l'opposition entre plusieurs thèses

- **Bertrand Venard** : Les textes anciens, que vous analysez, ne traitent pas de l'efficacité, du moins de l'efficacité en général. Ils s'adressent au prince et lui donnent des conseils.

- **FJ** : Vous avez raison. La pensée chinoise est une pensée du rapport de force. Le sage est toujours à l'ombre du pouvoir. Il y a de cette réalité un exemple linguistique extraordinaire. Le mot qui est utilisé par les Chinois pour traduire la notion de "droit" signifie aussi "balance", "circonstance" et "pouvoir". Vous imaginez.

- **Tatjana Globokar** : Comment intégrez-vous les analyses weberiennes, et notamment ses analyses autour de la notion d'"adaptation" ?

- **FJ** : On dit : "j'adapte mon plan aux circonstances, aux choses". C'est poser une dichotomie: il y a d'un côté le plan, de l'autre les circonstances, et on essaie de rapprocher ces deux choses distinctes. Les Chinois ne se situent pas dans cette distinction. La notion d'adaptation relève de la pensée européenne, elle renvoie à la technique. C'est

pourquoi, lorsque j'essaie d'analyser la pensée chinoise, pour éviter cet obstacle de la langue occidentale, je cherche des mots moins connotés. Je parle de "propension" de la situation (un mot déjà employé par Leibniz en référence à la pensée chinoise), ou je parle de ce qui est porteur dans la situation. Je m'efforce de comprendre la pensée occidentale. Pour ce faire, je passe par ce qui lui est le plus étranger, le plus indifférent, la Chine. Il faut renouveler les questionnements" La Chine le permet parce qu'elle produit un inconfort théorique,



## V. ACTION, STRUCTURE AND ORGANISATIONI

**John CHILD**

University of Cambridge, (UK)

### **Rapport:**

Jean-Pierre NIOCHE, Groupe HEC

22 avril 1998

---

<sup>1</sup> La présentation faite à Condor est extraite d'un article de l'auteur: Child John (1997) Strategie Choice in the Analysis of Action, Structure, Organizations and Environment : Retrospect and Prospect." *Organizations Studies*, vol, 18, nOI, pp. 43-76 L'exposé de John Child dans le cadre du séminaire a repris plusieurs passages de ce texte, auquel le lecteur peut se reporter.





I shall first recall the main features of the strategic choice perspective, contained in the paper "Strategic choice in the analysis of action"

I shall then develop two inter-related issues which, I believe, indicate the value of a strategic choice perspective, and which are set out briefly on pages 61-69 of the above-mentioned paper :

(1) the fallacy of polarisation and mutual exclusivity in organizational analysis, and the inconsistency of such polarisation with a recognition of the fundamental paradoxes that characterise organization, and that account for much of their dynamic. This dynamic is a product of social action within organizational and institutional contexts, and it requires that we take into account the interaction between apparent "opposites" like the subjective and the objective, the internal and the external, the embedded and the emerging.

(2) The issues of organizational learning and evolution illustrate the above point. There is no doubt about the theoretical and policy relevance of learning and evolution in organizations, and the links between the two. Their study has, however, been handicapped by a failure to explore the interaction between phenomenon which some would regard as incommensurate. In the case of organizational learning these are individual learning (subjective) and organizational "knowledge" (objectified), In the case of evolution (especially evolutionary economies), these are environmental determinism and strategic action by the members of organizations (firms). The neglect of the latter has, of course, handicapped a consideration of how organizational learning can promote organizational evolution within environments.

I shall devote some time in my talk to organizational learning and evolution, because these are today attracting considerable interest within organization studies. My present intention is to explore how a strategic choice perspective can contribute by considering :

- the question of how we can account for organizational evolution :

1. environmental selection of surviving organizations according to how well their "initial conditions" "fit" their environments (the teleological perspective)

or

2, how a learning perspective on organizational evolution offers a sensible middle ground between extreme approaches : between arrogant theories of total human control and "pathetic" theories of human helplessness.

3. how learning within organizations and its translation into an organizational property are socially actioned and socially constituted processes. This insight can help us to understand not only learning processes themselves but also how these lead to organizational evolution,

### **Rapport de J.P. NIOCHE**

Je fais partie des chercheurs en stratégie qui ont été marqués par l'article de John Child écrit en 1972. Il prenait le contre-pied des théories de la contingence selon lesquelles l'environnement déterminait les stratégies d'entreprise. Le nouvel article de John Child paraît à un moment où le champ de la stratégie se caractérise par un bouillonnement. Nous avons essayé de rendre compte de cette ébullition, avec des collègues, dans un livre qui vient de paraître et s'intitule "Repenser la stratégie."

Je voudrais faire quelques commentaires sur cet article dans sa dimension "bilan et perspectives".

Pour des gens qui, comme moi, travaillent sur le management stratégique, l'article comporte à la fois une banalité et un apport fondamental. La banalité est le postulat qu'il existe un choix stratégique possible. En effet, si l'environnement dicte la stratégie, il ne reste plus grand chose à faire pour les spécialistes de stratégie! L'apport fondamental est l'irruption de la pensée stratégique dans le champ sociologique. L'article original, celui de 1972, était centré sur le choix organisationnel. Contre une tradition lourde, par

exemple celle de l'Aston Group, dont John Child avait d'ailleurs fait partie, un chercheur s'élevait et montrait que les choix de structure existaient, indépendamment de la stratégie adoptée, et que le processus d'élaboration, à la fois de la stratégie et de la structure, importait

Lisant le texte de 97 à la lumière de celui de 72, j'ai vu apparaître dans le texte le plus récent des écoles de pensée qui me paraissent s'être développées de manière indépendante du programme de recherche posé par l'article de 72. Manquent dans l'article, par ailleurs, des courants qui paraissent aujourd'hui importants, comme la théorie des coûts de transaction. Ce qui me semble intéressant dans le bilan dressé, c'est que, contrairement aux auteurs qui posent comme un postulat l'incommensurabilité des paradigmes, John Child tente une articulation.

Je lui poserai trois questions.

1. A propos du dilemme Contingence/liberté. L'article de 1972 attribuait un rôle central aux processus de décision. Cette perspective s'est beaucoup développée depuis cette époque, avec des résultats plutôt décevants. On a déconstruit la décision et finalement décrédibilisé la notion de choix. Les choix s'opèrent, adviennent, sans les acteurs. Ma question est donc : faut-il revenir à la notion de décision? Si oui, quelle optique de recherche la perspective du choix stratégique offre-t-elle en la matière ?

2. La perspective du choix stratégique prenait ses distances par rapport à la démarche positiviste. Dans les sciences de gestion, on a vu ces dernières années une espèce d'engouement pour le constructivisme et pour une stigmatisation du positivisme. Ma deuxième question est donc: jusqu'où faut-il aller dans l'abandon du positivisme? Tout ne résulte-t-il que des actions sociales, ou y a-t-il des formes objectives qui contraignent, au moins en partie, les actions?

3. N'y a-t-il pas, dans le bilan fait aujourd'hui par John Child et dans la mise en perspective qu'il élabore, les traces du concept d'organisation, avec ses limites, tel qu'on pouvait le construire en 1972? Or, les organisations ont beaucoup changé depuis 1972 : le marché, la technologie, ont conduit à une sorte de déstructuration des organisations. On parle aujourd'hui de firmes en réseaux. Le développement de la gouvernance fait que le contrôle d'origine externe sur les organisations s'est intensifié. Le concept d'organisation n'est-il pas démodé aujourd'hui?

### Réponse de John Child à Jean-Pierre Nioche

I appreciate the important points that Professor Nioche made on the occasion of my talk on April 22, and only wish that time would permit the discussion to develop further. For the present, I have to rest content with offering some reflections in response to the specific questions he raised. Without ready access to a French dictionary here in Hong Kong, I hope that I have not misunderstood his questions too much!

Professor Nioche asks three questions, which I have understood to be :

1. Should we revive the notion of "decision" in the analysis of organizations ?
2. Is it necessary (and if so when) to abandon positivism ?
3. Is the concept of organization itself outmoded today ?

#### 1. *The notion of "decision"*

It seems to me that what has become discredited is not the notion of decision *per se*, for evidently decisions are taken and there is a social process involved, but rather the so-called rational model of decision making. That model was seriously limited by its assumptions, such as that :

- (1) information was freely available (i.e. costless) ;
- (2) information spoke for itself rather than being subject to selection and interpretation ;
- (3) a range of alternative action possibilities could be discovered and compared on a systematic basis ;

(4) preferences for a particular action (decision) would reflect what was "good" for the collective rather than the sectional interest. Sectional interest could include that of groups nominally external to the organization defined in the legal sense.

Various research studies have shown us that these assumptions do not generally hold, especially for complex decisions involving political interests, and made under conditions of uncertainty. I do not think, however, that such research indicates that decisions are not taken and that there is not a potentially identifiable process involved. Nor do the available studies suggest either that choice operates without decision-making actors (as Professor Nioche puts it) or, on the other hand, that it is entirely within their gift.

In this connection, I should like to point out that the "strategic choice" perspective does NOT envisage unconstrained choice, even though some commentators have assumed it does. Constraints may arise within the "decision" process as well as from contingencies "external" to it. The strategic choice perspective sees outcomes being the product of a political process among the actors involved. The choice of outcomes is also subject to certain situational constraints, because some decisions are not likely to be seen as realistic options due to the predicted deleterious consequences of taking them — the most obvious case being when some actions are illegal. Whether or not such contingencies amount to a "law of the situation", as Mary Parker Follett once put it, may well be a matter of interpretation and claim by the people involved. In other words, actors can appeal to contingencies to strengthen the case they are advancing and to discredit that being put forward by others. For these reasons, I do not think it is useful to posit a dualism between contingency and liberty. It is more instructive to examine the interplay between the two.

## 2" *Positivism*

Of course, strictly speaking every phenomenon is accessible to us only through interpretation and is not simply there to be observed as a "fact". And, as I have just argued, interpretation is very consequential. On the other hand, there may be a sufficient level of agreement over certain phenomena as to enable us to employ a positivistic methodology to access them. We all have our own interpretations of what today's weather is like, partly depending on our mood. Yet, on the other hand, we all accept that the measure of temperature in degrees Centigrade has a common shared meaning. So we are happy to use thermometers as a measuring instrument. It is rather the same with organizations — up to a point. We use commonly accepted financial measures and employment figures on the assumption that, if necessary, we could observe these in terms of cash or people. We can also apply a more-or-less positivistic methodology to the formal aspects of organization. I realize that it is fashionable to discount such aspects by insisting on their deconstruction, but both research and experience shows that they can have "real" consequences for people's sense of wellbeing at work and for the efficiency of an organization. So, while I am not an "unreconstructed positivist", I am neither willing to argue that we should totally abandon positivism. It depends on what we are trying to achieve. I believe there is room for more than one philosophy of science and one methodology, and that this is a truly post-modern position to adopt. People who try to deny this are being dangerously arrogant, in my view.

## 3. *Is the concept of organization outmoded ?*

The traditional concept of organization, as a hierarchically-ordered stand-alone entity, does seem to be becoming outmoded, even in cases like the military. New forms of "organizing" have emerged, such as the network, the virtual or "imaginary", and the alliance. I think that Karl Weick's preference for the term "organizing" has particular merit because it directs our attention to the process, its flux and evolution. Organization, in the sense of a collective effort directed (albeit sometimes self-directed) towards some purpose, is a necessarily continuing feature of human social life. What is now outmoded is the way we have tended to characterize it for the greater part of the 20<sup>th</sup> century.

---

**La séance ayant dû être écourtée, il n'y a malheureusement pas pu y avoir de débat autour de l'intervention de John Child**

**VI. KEEPING SCORE IN ALLIANCES PROCESS CONTINUITY AND DISCONTINUITY<sup>1</sup>**

**Yves DOZ**  
INSEAD

**Rapports:**

Claire HOCQUARD, Matra Défense  
Fabien BLANCHOT, CREPA Dauphine

II décembre 1997

---

1 The contributions of Peter S. Ring, Gary Hamel, Ingemar Dierickx and Amy Shuen to the development of the argument presented in this paper are gratefully acknowledged. The framework proposed in this paper builds on an earlier article, "The Evolution of Cooperation in Strategic Alliances: Initial Conditions or Learning Processes", published in the *Strategic Management Journal*, Vol. 17, 55-83 (1996)



## **Introduction**

Some strategic alliances succeed, many falter after a few years, some limp along rather unsuccessfully for a while. Building on earlier research aiming to develop meaningful categories to understand alliance processes over time, this paper tracks the unfolding of events in a small sample of strategic alliances. Its objective is to develop insight in how the partner's expectations about value creation, and their perceptions about each other's trustworthiness and adaptability, affect alliance evolution, in particular the extent and depth of commitments and the continuity of the alliance. The paper starts by presenting the conceptual framework used to design the research, it then describes the data and analyses specific cases drawn from the data set, and finally it articulates and discusses findings.

## **The Framework**

The framework essentially considers the evolution of an alliance as an iterative process where, conditioned by the initial expectations the partners hold, and by the initial design they put in place, partners learn about the alliance and each other through the process of cooperation" Based on such learning, they assess the alliance progress in terms of how much value it creates (or they foresee it to create), of how equitable each partner is, and of how trustworthy and adaptive they are. Their assessment lead them to revalue and modify their commitments and expectations, and, possibly, to adapt the design of the alliance, leading to new alliance conditions and a new cycle of learning, assessment, revaluation and re-adjustment. This framework is presented below.

### **Initial Conditions**

Partners each bring to the inception of a strategic alliance the expectation that the alliance they undertake will create value for them and a design (or a plan) of how they will work together at least initially. They then engage into the collaboration process. Together, the expectations they bring, and the design they choose, constitute the initial conditions of their alliance.

Expectations about the alliance's value creation comprise both how the nature of the opportunity brought by the alliance holds potential value and how the complementarity between partners can be harnessed to create such value. Complementarity can be usefully distinguished in terms of co-option, co-specialization, and co-learning as each of these sources of value provides very different alliance underpinning. They are thus likely to lead to different alliance dynamics, and also they condition the partners' strategic compatibility (Doz & Hamel, 1998). Expectations about compatibility revolve around the alignment of interests between partners (though not necessarily their similarity) about the alliance, and about norms of equity and forbearance among partners. Expectations thus cover both value creation, (the opportunity's potential value and how the cooperation between partners will pursue it successfully) and value appropriation (how the partners will equitably share benefits, presumably in proportion to their contributions to the alliance's success).

The clarity and robustness of both value creation and value appropriation expectations, provided they are compatible, are obvious facilitators of the cooperation process. For instance, the stronger the value-creation logic and the better the perceived compatibility between partners, the lighter the contractual safeguards they are likely to need, the more wholehearted their commitment to cooperation, and the more effective the interfaces they will use.

Alliance design covers, essentially, what the partners undertake to do together, and how they set out to do it. What they undertake is usually a set of coordinated or jointly performed alliance tasks, how they go about it results both from the interactions they achieve (and of how they design the interface between them) and of the organization routines (their own they project on the alliance, and possibly those they develop for a joint entity) they activate in the course of their collaboration, to govern and implement the alliance.

Together, the value creation expectations and the alliance design form a set of initial conditions for the alliance. These result from more or less separate, or joint, sensemaking on the partners' parts, and from the initial "bargain" that result from their negotiation (Ring & Van de Ven, 1994; Ring & Rands, 1989).

Partners then engage in cooperation. Initial conditions influence the more or less predetermined, repetitive and inertial, or adaptive, changing, and evolutionary nature of the collaboration process (Doz, 1996) Designs can put more emphasis on the Implementation of a pre-determined, agreed upon, task, or on the learning and discovery that will allow better task definition and stronger cooperation in the future. Design can be implementative or generative, or try to balance both, (In general, the resource allocation and planning processes in major corporations may favor implementative processes over generative ones, while smaller more entrepreneurial partners may be more at ease with generative processes, one of the sources of tensions in alliances between smaller and larger firms (Doz, 1988).

### Assessment of progress

As they start to collaborate, and begin learning from their actions in the alliance, the partners also typically trigger three measures by which they will assess its progress:

First, they start measuring changes in their expectations about value creation (V). More or less implicitly, they also consider a ratio of value already created ("in the bag") over total potential value to be expected, in particular as the relationship matures.

Second, they start watching for equity (E), in particular watching the partner(s) for signs that the partner(s) may seek greater shares of benefits than their contributions deserve, or conversely that the partners display mutual forbearance and make unilateral commitments rather than seek unilateral gains. They also watch for shifts in the balance of contributions and benefits, independent of the partners' actions, The relative value, and uniqueness, of a partners contribution, for instance, may shift because of technological innovations, regulatory changes, competitive actions, and other causes not under the control of any of the partners.

Third, the partners start to look for signs about how well they are likely to work together, and in particular how fully they can trust each other (T). Trust is often a function of how successfully they jointly adapt to changes that may become required in their relationship. They may quickly start to marvel at each other's mutual adaptiveness and responsiveness or fume at each other's rigidity and lack of care. This third measurement feeds back on aspects of the first two, in particular on expectations about potential value creation (e.g., one partner's rigidity may lead another to doubt value creation feasibility, no matter how attractive, the alliance opportunity), and on perceptions of equity (e.g., a more trustworthy partner is likely to be more amenable to re-negotiations should costs and benefits fall out of balance)"

### Learning Through Collaboration

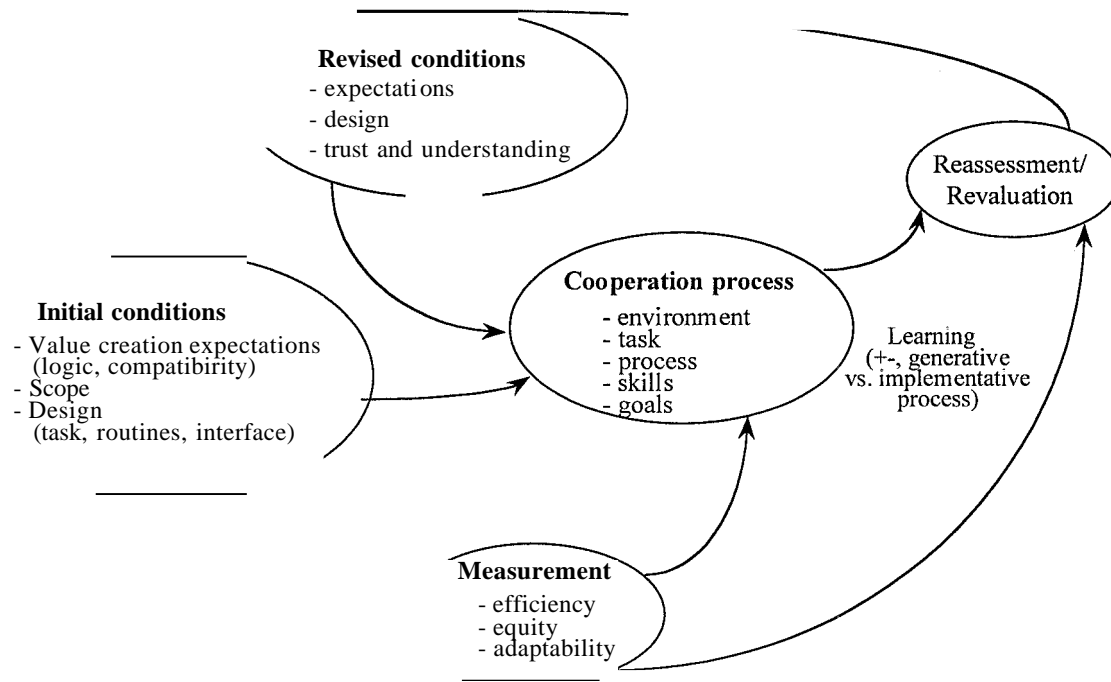
As they engage in collaboration the partners start learning from the joint or coordinated action" They may learn about the environment of their alliance (although feedback from the environment may be delayed till the alliance's implementation has some significant impact on markets and competitors, sometimes a slow processj.!

Second, the partners learn about their joint task and its difficulties. Hopefully, they understand better what needs to be done to create value, and how to do it more effectively. In particular in alliances that seek to create new opportunities and to develop new capabilities, the initial task definition is likely to be inadequate, and to offer much room for improvement.

---

<sup>1</sup> Interestingly, this suggests that learning in alliances is likely to be endogenous rather than exogenous, at first, with exogenous learning becoming key only later

**Figure 1**  
**Alliance cycles**





Third, the partners learn about their very process of cooperation. This is partly learning from the task-related activities the "how" of performing the task more successfully. If the task is initially poorly understood, then the interface design is likely to appear increasingly inadequate as the partners learn more about task performance. As partners have more opportunities to interact, they also learn about each other, and hence about how they may best work together, given their organizational routines and processes.

Fourth, the partners also learn about each other's skills. This should also allow them to develop a better and more effective interaction overtime, and more realistic assessments of efficiency, equity, and adaptability. The partners may also learn enough common skills to interact heedlessly (Weick & Roberts, 1993) without learning so much of each other skill base as to risk undermining the very value-creation logic of their alliance (when it is co-specialization) or breeding suspicion between them.

Fifth, finally, the cooperation process may lead the partners to sharpen their own goals. Sometimes this leads to a very early adjustment to their expectations and to reveal their goals more fully to their partners, either explicitly or inductively through the inferences that can be drawn from their patterns of actions,

### Revaluation

As collaboration experience is accumulated, learning takes place along these dimensions, and feeds the value creation, equity and adaptability measures, leading to revaluation and reassessment of the relationship, and to readjustment to the initial conditions, on the partners' part. If the value creation and equity "readings" are satisfactory, cooperation is likely to continue unchanged, or with constructive adjustment to the interface between the partners. Unless the partners give each other early "signals" of trustworthiness, the initial "trust" reading is likely to stay unchanged. Unless the partners purposefully tested each other for trustworthiness and forbearance early on (and did not play games with each other or, even better, did not see each other's behaviors as tests) equity assessments may remain secondary, too, early on. It is too early to have results, or to decide on how to share benefits, and whatever assessment of equity takes place may be more rooted in the comparison of "delivered" contributions with the negotiated commitments than on expected balance of a still distant set of outcomes. Too significant a discrepancy between expected and delivered contributions leads to a negative "reading" on equity.

Figure 1, below, presents a summarized view of the cycle leading to revised conditions.

Insert Figure 1 about here

### Data

In the spirit of theory development, not of validation, a small purposive sample of strategic alliances was studied in detail longitudinally. Data were gathered through interviews and archival searches about the evolution of each alliance, and the partners' perception of "events" in the relationship and reactions to them. The number of interviewees ranged from a dozen to about fifty, in total. Interviews and archival data were used to identify key events, and key players, as perceived by participants in the alliance process, and to elicit recollection of how these events were perceived and interpreted at the time, and what actions were taken in response to these interpretations. A richly textured factual and interpretative description of the process of collaboration was built. From that descriptive history of the collaboration, the most critical events (which emerged from the interviews as turning, or inflection points in at least one of the three assessments of value creation potential (V), equity (E) and trust (T)) were isolated and their impact on the collaboration researched in greater detail. In particular, the interplay of changes on each assessment dimension (V, E, T) on the part of each partner and the causal linkages attributed to their actions by managers ("we did this, because following that event, we believed...") were researched in greater detail. No attempt was made to validate the objective causality, insofar as managers took action based on their interpretation of events, their interpretation provided the true causality links.

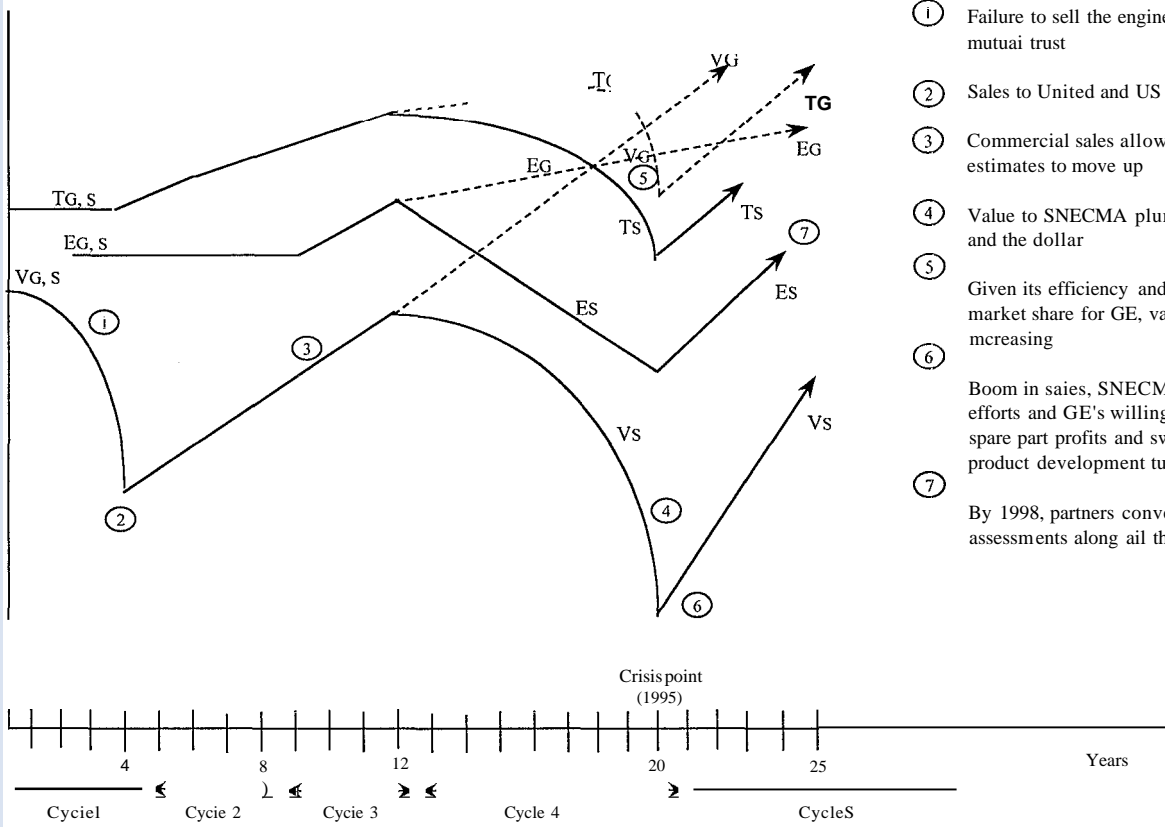
"Parallel" histories from the standpoint of each partner were developed, so it was possible to detect divergence and convergence between partners in the identification and interpretation of events and in their reactions to these (a parallel reading of the Ciba-Geigy and of the Alza sides of the story of the Ciba-Geigy-Alza alliance provides a sense for the importance of maintaining two parallel stories).

The initial sample concentrated on alliances that had faced serious difficulties in their first few years. One alliance (GE-SNECMA) had survived and overcome these differences to become highly successful. Another became a substantial business success (in terms of new sales and profits its products generated) but failed as a relationship (Ciba-Geigy-Alza). A third (AT&T-Olivetti) failed both economically and relationally after a few years. Stillborn alliances were excluded, so were alliances in which success had been uneventful. The emerging conceptualizations were further developed, and tested, using more aggregate, partly secondary, evidence from other alliances which failed after a few years, such as FCB, Publicis and the (disguised) Hexagon-Namco alliance, described by Arifio and de la Torre (forthcoming). The analysis of each collaboration process was summarized using the format illustrated by the examples provided on Figure 2. The horizontal axis of each graph on Figure 2 is a timeline, recording the chronology of key "turning points" in the alliance. The vertical axis captures the perceived evolution of the level of value creation expectation (V), equity between partners (E) and trust (T) over time for each partner, yielding six lines that evolve over time (one line for each assessment for each partner). The graphs are conceptual and ordinal, insofar as the positioning of the lines results from the researcher's best judgment at each point, not from a measurement of actual managerial perceptions at that point in time.

The data suffers, thus from the usual limits of retrospective process work, in some but not all cases reported here interviews were performed repeatedly over several years as the alliance evolved to overcome this limitation

<sup>1</sup> Although most of the raw data have to remain confidential, a sense for the nature of data can be obtained from the Ciba-Geigy Alza case study series (Ciba-Geigy Limited, Pharmaceutical Division (A) (B) & (C), INSEAD-CEDEP Case 12/93-4242, Revised 1992; Ciba-Geigy Limited, Pharmaceutical Division (Condensed), INSEAD-CEDEP Case 2/94-4242, 1994; Alza Corporation (A) & (B), INSEAD-CEDEP Case 12/93-4244, Revised 1992; Alza Corporation (Condensed), INSEAD-CEDEP Case 2/94-4244, 1994; Advanced Drug Delivery Systems: Alza and Ciba-Geigy (C) & (D), INSEAD-CEDEP Case 12/93-4243, revised 1992; Advanced Drug Delivery Systems: Alza and Ciba-Geigy (E) & (F), INSEAD-CEDEP Case 12/93-4243, revised 1992; Advanced Drug Delivery Systems: Alza and Ciba-Geigy (A) & (B), INSEAD-CEDEP Case 12/93-4243, revised 1993; Advanced Drug Delivery Systems: Alza and Ciba-Geigy (Condensed), INSEAD-CEDEP Case 2/94-4243, 1994)

**Figure 2**  
**GE-SNECMA**



- ① Failure to sell the engine reinforces sense of mutual trust
- ② Sales to United and US Air Force
- ③ Commercial sales allow value creation estimates to move up
- ④ Value to SNECMA plummets with markets and the dollar
- ⑤ Given its efficiency and the value of buying market share for GE, value to GE keeps increasing
- ⑥ Boom in sales, SNECMA's downsizing efforts and GE's willingness to share spare part profits and swap roles in product development turn situation around
- ⑦ By 1998, partners converge again on close assessments along all three measures

### Analysis:

In each of the cases studied in detail, the evolution of value creation expectations, perceived equity, and trust between the partners was traced, in as specific a way as the data allowed, based on interview analysis and triangulation. In particular increases and decreases in each of the three measures was identified as well as possible. Triggers and processes that led to significant changes were identified and analysed. The analysis below first addresses the patterns of evolution observed in successful alliances, and then contrasts these with those observed in failing alliances.

### Successful alliances

A series of such readjustments are sketched on Figure 2, below, which depicts, in very simplified form, the evolution of their alliance, CFM, for General Electric (GE) and SNECMA. Briefly, Figure 2 can be interpreted as the outcome of a series of learning and revaluation cycles. Let's review these.

Fig 2

### Cycle 1 -Years 0 to 4 (1973-77)

As it considered collaborating with SNECMA, GE proposed to use an existing engine core, the F101. It had to overcome the reluctance of the US. Department of Defense toward making the core of an advanced classified military jet engine - developed on government funds - available to a civilian joint-venture with the French which the DoD saw as a security risk, a decision which was finally only approved in a Summit meeting between the Presidents of the two countries. GE's core engine was to be combined with a new low pressure fan to be developed by SNECMA, with French government " launch aid", in the form of loans repayable only as royalties on the sales of engines. GE had already satisfied itself, through the subcontracting of parts to SNECMA in the '60s, that SNECMA was technically competent, reliable, and contractually trustworthy. Prior to contacts between them, both had independently reached the conclusion that a "ten tons"

thrust range provided a real market opportunity and, in this independently reached conclusion, found mutual reinforcement to their assessment of value creation potential. GE was seen to gain more than SNECMA, who had to finance the new development, and to take lesser risks, since its FI 01 was already in production against military orders anyway. Yet GE could have developed the new engine alone, provided some new funding, whereas SNECMA strongly needed GE's unique reputation and skills. In the eyes of SNECMA's management, though, GE's willingness to engage into a 50-50 Joint venture despite its stronger bargaining power provided a loud signal of trustworthiness and forbearance. All three measures therefore were initially set relatively high.

Contrary to the partners expectations that a new market segment would soon open up to equip new generation narrow body aircraft, for the first few years (following the first oil shock) the engine does not sell, since no new airlines programs are launched in Europe or in the D.S.,. Although the partners still score high, mutually, on equity (both hold up to their commitments) and on adaptability (both flexibly strive to find a good way to enter the civilian markets despite initial setbacks), value creation expectations plummet, Each partner is separately tempted to cancel the program, and only the embarrassment of being the first to take the initiative, and to have to negotiate withdrawal with the other and with their respective governments, allows the program *ta* linger on. Finally the program is saved by an unexpected retrofit sale to United Airlines to re-engine DC8s, followed by a similar sale to the US Air Force to re-engine KC135 tanker planes (the military forerunner of Boeing's B707), Yet, value creation expectations remain low as these sales hardly augur well for the new engine.

#### Cycle 2 - Years 4 to 8 (1978-81)

Access to the US military market, to re-engine KC 135s, is seen as a big advantage to SNECMA, who now sees the program go into volume production, and realizes it could not have accessed the market on its own, no matter which engine it could have offered GE has delivered a unique contribution which saved the program, This is perceived as the re-balancing of the relationship SNECMA was looking for, further enhancing SNECMA's perception of equity and of GE's trustworthiness. As compared to the low point of the end of the '70s, value creation expectations are rising (the U.S. Air Force has hundreds of KC 135s, many of which are likely to be re-equipped). Cycle 2 leads both partners to increase their measures on all three dimensions.

#### Cycle 3 - Years 8 to 12 (1981-85)

Both partners further increase their value creation expectations with the success of the engine on new airliners, first as a sole-source on the new generation Boeing B737s, again a U.S. success, then as an alternate - but leading - source on the Airbus A320 narrow body aircraft, a European success Both the value already created and the further value expected in the future are increasing.

The 50/50 work share agreement (in which each partner delivers an agreed-upon physical 50 % of the work no matter what costs it incurs in carrying out that work, and gets half of the revenues from engine sales) takes care of the equity issues. Further, with the lapse of the U.S. DoD classification of GE's engine core, the interface becomes more permeable and open. Both companies invest in aligning their organizations so they become "plug compatible" mirror images of each other with managers having direct counterparts in the partner's organization. Both build a cadre of managers experienced with and committed to the alliance. This effort makes the efficiency and adaptability assessments positive, building further mutual trust.

#### Cycle 4 - Years 13 to 20 (1986-1993)

This cycle is characterized by a significant and steep deterioration of the assessment of the alliance by SNECMA. The rapid deterioration in the parity of the dollar to the franc, first in the second half of the 1980s, and still later, puts considerable pressure on SNECMA (sales are all in dollars, costs mostly in francs). Despite extremely careful hedging which delays the impact of currency fluctuation for years, by the early 1990s SNECMA makes heavy losses on each new engine sold. Further, the "boom and bust" cyclical nature of the civilian aircraft industry, combined with the aftershocks of the Gulf War, lead to the deepest recession ever for SNECMA. While its 1988 plans called for deliveries of over 1000 engines a year by 1993-94, reality is closer to 400 ! Less restrained by social policy and union power than SNECMA, GE down-sizes fast in the wake of the recession, SNECMA does not. Escalating price wars (and discount formulas even where the engine is in sole-source position, as for the B737) further contribute to conflicts: more efficient GE

is more willing to cut prices to gain market share than less efficient SNECMA who sees mounting losses with each new discount sale. For SNECMA, value creation is now very questionable.

Equity also comes under question. Three factors contribute to SNECMA's growing doubts about the equity of the relationship:

- a) As more and more engines are in service, many now for years, they generate a growing spare part business. But the hot "core" provided by GE calls for many more spare parts than the "cold" fan made by SNECMA. GE now generates a healthy revenue and profit stream from spare parts, SNECMA does not. GE agrees to share some of its spare part profits with SNECMA, but whether it should share more remains an issue.
- b) A similar issue arises for maintenance services, a business GE has developed outside the scope of the alliance, and steadfastly refused to bring into the alliance.
- c) As new version of the basic engine are developed for specific aircraft types, more new development work is needed from SNECMA for the fan than from GE for the core, and although revenue shares reflect this partly (for instance by being shifted to 52% for SNECMA and 48% for GE), SNECMA does not feel adequately compensated for the extra-work,

The combination of efficiency issues and equity tensions leads to growing tensions between the partners, in particular on pricing. By 1995, the alliance is in crisis. SNECMA's management is trying to find alternatives -unsuccessfully- to exit from some of its most costly commitments (such as a new large engine, the GE90), and to increase prices (triggering the ire of Airbus's CEO and reminders from GE that they are also a very large aircraft leasing company and a major customer of Airbus ). SNECMA's CEO is replaced by the French government at that point, perhaps almost acknowledging an asymmetric relationship in GE's favor.

#### Cycle 5 : Years 21 to present

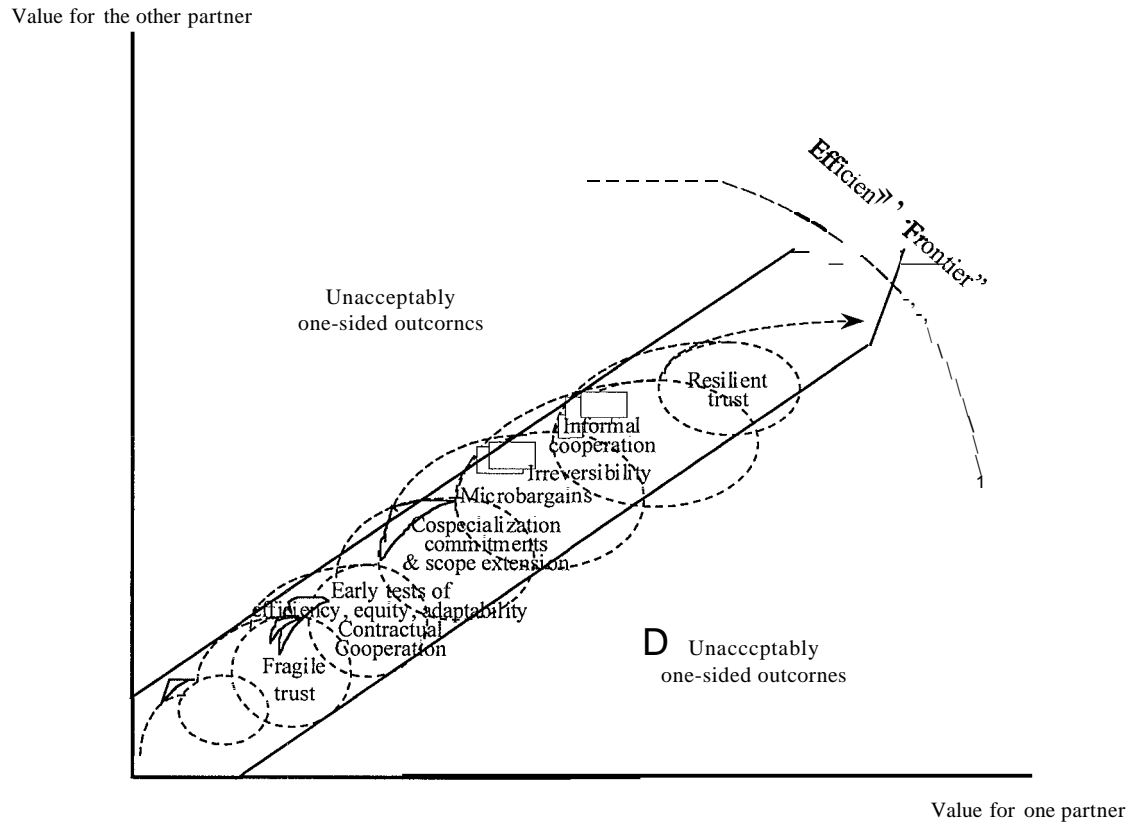
Ironically, the situation started to improve at that point. Both the dollar and orders went up significantly, - easing the performance pressures on SNECMA and stemming its losses. SNECMA's own cost reduction efforts started to pay off, and a continued co-dependence on GE became acceptable again, although some issues, such as the inclusion of maintenance services into the scope of the alliance were not resolved. Other decisions, such as GE's willingness to shift roles in developing further engines (with SNECMA devoting engineers released from military programs to develop engine cores) contribute to restore trust and a sense of equity.

How can we analyze the GE-SNECMA relationship? In the successful evolution of an alliance, positive early readings on the three measures, as exemplified in this case, lead to various constructive consequences:

- Partners start to build trust beyond the fragile inter-institutional "in-IOle" trust, often of a contractual nature, that usually characterizes the inception of partnerships between firms with no experience of working together (Ring,199x). GE and SNECMA, via an early subcontracting relationship, first acquired such mutual trust. Even if trust is still fragile, they will give each other the benefit of the doubt, and create opportunities to build mutual trust (Gulati et al.1995), rather than erect safeguards and play by the book. Interestingly, GE could early on argue that the safeguards were designed to placate the U.S. government, and that GE on its own would be much more flexible and less formal. It is important to note here that an early confirmation (in their case of the "ten tons" opportunity), or positive revaluation, of value creation potential increases the "shadow of the future" in the cooperation, and thus reinforces perceived mutual interest,
- Partners may be willing to go the "next steps", and make several investments in the alliance:
  - a) Investments to widen the scope of the alliance, for instance adding new products, competencies, territories, etc... to what their alliance covers (as GE and SNECMA did by developing new versions of their joint engine).

**Figure 3A**

**The "Fat Arrow" of Successful Collaboration**



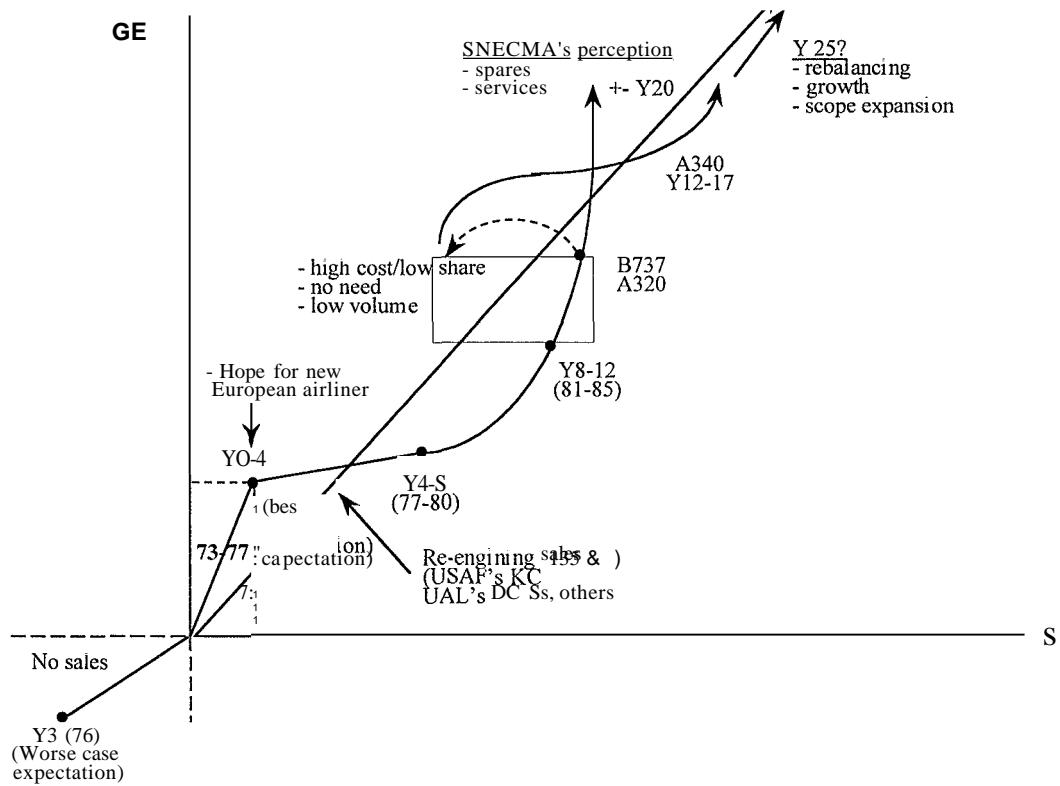
- b) Investments to deepen the cooperation, most often by making irreversible co-specialization commitments.
- c) Investments into the cooperation process itself, improving the interface and providing signals of adaptability,

The evolution of the alliance as a series of micro bargains-driven by external forces, or by the partners' own efforts to gain the most from the relationship, remains relatively equitable. Interpartner adjustments allow these micro bargains to be reflected in the balance of costs and benefits for each partner, over time, so that an approximate balance is maintained (perceptions of costs and benefits stay within the "fat arrow" sketched on figure 3, below), and no major setbacks in value creation potential are passively allowed to endure (they might lead one partner to "pull the plug" prematurely). Over time, the actual value created for both partners keeps increasing, as sketched for GE and SNECMA on Figure 3, and the relationship remains reasonably equitable,



# Figure 3B

## Effective Adaptation



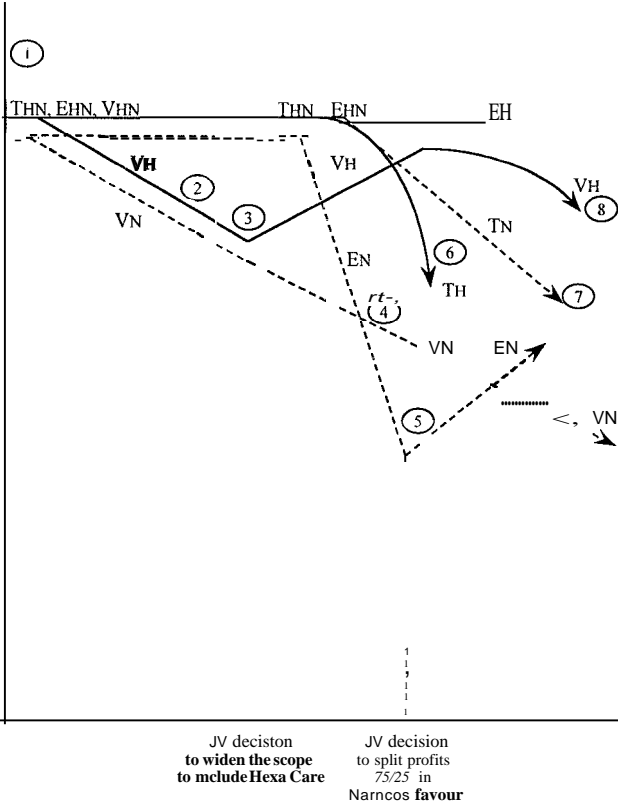
### Failing Alliances

Interaction patterns were significantly different in floundering alliances. Figure 4 and Figure 5, below, illustrate, in summary form, the evolution of two alliances toward failure (Points numbered on the right of each figure summarize key events). The observation of failure patterns suggests some tentative propositions about the causes of process interruption.

Process interruptions find their origin in various factors:

- \* 1. Initial value creation expectations may be pegged at unrealistically high levels, in Hexagon NAMCO, for instance, or in other cases researched such as AT&T- Olivetti (Doz, 1996) and Ciba Geigy-Alza. Escalation processes in mutual commitment, and the temptation to over represent one's contributions lead to this excessively optimistic early value creation expectations.
- \* 2. The initial value creation assumptions may be wrong ; in retrospect FeB and Publicis probably overreacted to the globalization of some of their key accounts and rushed into an alliance as a stopgap measure.
- \* 3. Objective potential value creation erosion may also take place with changes in external conditions. The Oris-Syncor alliance (Doz & Hamel, 1998) where changes in diagnostic technology made Oris' reliance on Syncor's network of radio pharmacies less essential for market access and led to the dissolution of the alliance is a case in point.

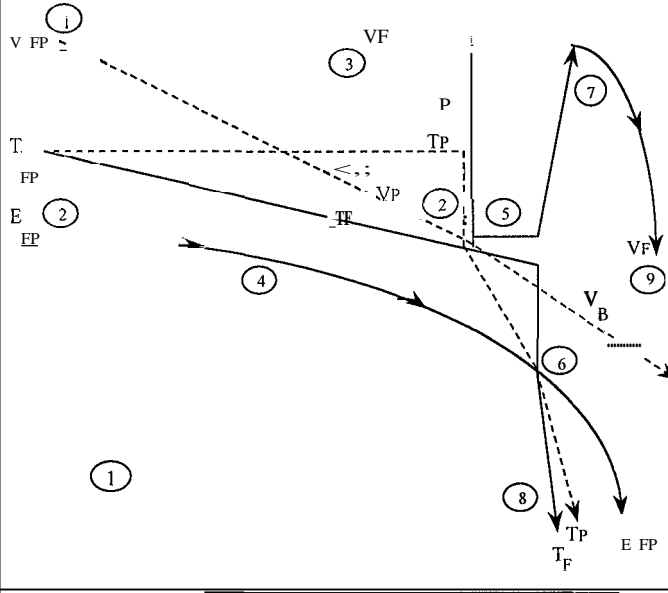
### Hexagon-NAMCO



- ① Trust, equity and value creation expectations all start from a high level based on successful prior cooperation in Scandinavia
- ② The discovery that Hexa-Clean (the JV's initial product) will be difficult to sell in the V.S. reduces expected value for both partners
- ③ The decision to switch the focus of the alliance to Hexa-Care, a category NAMCO's distributors already sell in the V.S., increases value for Hexagon, and further decreased value for NAMCO, where relationships with distributors are compromised
- ④ Equity, as perceived by NAMCO, plummets, Hexagon remains insensitive to that change
- ⑤ The joint venture management negotiates a profit split with NAMCO to redress NAMCO's perception of equity
- ⑥ NAMCO's lack of commitment to Hexa-Care, difficulties and distributors, and separate negotiation, with the JV undermine Hexagon's trust in NAMCO
- ⑦ NAMCO's trust in Hexagon is undercut by Hexagon's lack of response to NAMCO's perceived deterioration of equity
- ⑧ Hexagon's management realizes the likely difficulties, value of the alliance to Hexagon is seen as diminished

# FCB - Publicis

- 1 Expectations of value creation are pegged very high in response to client demands, and fall off quickly as few new clients are gained
- 2 Initial focus on static trade (value of contributions) hides equity divergences between the partners (the initial agreement is favourable to Publicis)
- 3 The Joint operations in Europe become quite profitable, meeting FCB's expectations
- 4 Cultural dissimilarities lead to misunderstandings and suspicious of inequity
- 5 Change of CEÜ at FCB leads to a very different value creation assessment, incorporating a stronger strategic dimension for FCB, and to lever trust, on Publicis' part in particular (new FCB's CEÜ does not hide his preference for an acquisition)
- 6 Disagreements on FCA's acquisition by Publicis, and how these disagreements are handled, ruin what trust existed
- 7 FCB believes that they can take over joint operations in Europe. Publicis sees less value to cooperation
- 8 Arbitration proceedings further destroy trust and dash FCB's expectations of value creation
- 9 FCB's perceptions of inequity further increase
- 10 Publicis denounces alliance



Appointment of  
Bruce Mason FCA  
acquisition

fig 4 & 5

- \* 4. Misguided scope expansion can also lead to the demise of an alliance as illustrated by the NAMCO- Hexagon story
- \* 5. Value appropriation asymmetries may be perceived as quite legitimate by one side for a while, be ignored by the other but then become unacceptable, as their cost becomes more visible, and as a new management grows more sensitive to them. This was an issue both in FCB- Publicis and in the NAMCO-Hexagon difficulties.
- \* 6. Rapid asymmetric swings in perceived value creation, as visible on Figures 4 and 5, are hard to absorb in the relationship, and result in perceptions of unbalance.
- \* 7. Lack of sensitiveness to unbalance is perceived as an equity issue and rapidly undermines trust in the relationship between partners
- \* 8. Ambiguity about ultimate motives, in particular acquisitions, undermines cooperation, an issue in FCB-Publicis as in many other failed alliances,
- \* 9. Asynchronous moves and priorities, either because the partner organizations function at different "clock speeds" (usually a damning issue in partnerships between small and large firms) or because they have different priorities following the deterioration of trust in the alliance (as illustrated by the later phases of NAMCO-Hexagon) make the continuation of the cooperation process difficult.

### **Conclusion**

Whereas the construction of successful alliances is a slow Iterative process, where partners go through a series of learning and revaluation cycles over time, as illustrated by the analysis of the GE-SNECMA relationship and the loops sketched on Figure 3, their demise is more abrupt, with the three measures of value creation potential, perceived equity and trust interacting quickly to undermine collaboration"

Any significant set back on any of the three dimensions of assessment led to the other two dimensions quickly being affected and to alliance breakdowns. Asymmetric (one-partner) shifts in perceived value creation, or in expectations of value creation, when unattended by the other partner(s) (either through lack of awareness, indifference, or narrow self interest) were particularly devastating, as they quickly undermined perceptions of equity, and trustworthiness or/and capability to adjust.

The process analysis reported in this paper shows how fragile alliances really are, how their initial design needs to be improved both as a result of the endogenous learning that the very cooperation process triggers and of the exogenous learning that changed circumstances may impose" Each cycle of learning, assessment, revaluation and adjustment required management attention, on the part of every partner, jointly and separately.

This process analysis also suggests that the research on the evolution of alliances cannot satisfy itself with a structural perspective (e.g., based in game theory), nor with a static one (e.g., transaction cost economies). While it needs to incorporate aspects of structural and transnational perspectives, it needs to complement them with a dynamic change and evolution perspective that reflects the learnings and adjustments that take place between partners in most alliances,

### **REFERENCES**

Arifio A" & J. de la Torre, "Learning from Failure: Towards an Evolutionary Model of Collaborative Ventures", *Organization Science Special Issue*, forthcoming, 1998.

Doz Y., "Technology Partnerships Between Larger and Smaller Firms: Some Critical Issues", *International Studies of Management and Organization*, Vol. 17, No" 4, pp. 31-57, 1988.

Doz, Y. "The evolution of cooperation in strategic alliances: Initial conditions or learning processes?", *Strategie Management Journal*, Vol. 17, pp. 55-83, 1996.

Doz Y. & G. Hamel, *Alliance Advantage." the Art of Creatlng Value Through Partnering*. Boston: Harvard Business School Press, July1998.

Gulati, R "Does Familiarity Breed Trust? The Implications of Repeated Ties for Contractual Choice in Alliances", *Academy of Management Journal*, 38-1, pp 85-112, 1995,

Ring, P.S. & G. P Rands, "Sensernaking, Understanding, and Committing: Emergent Interpersonal Transaction Processes in the Evolution of 3M's Microgravity Research Program", Van de Ven, in Angle & Pool (eds), *Research on the Management of Innovation*, New York, Balinger, 1989.

Ring, P.S. & A. H. Van de Ven, "Developmental Processes of Cooperative Interorganizational Relationships", *Academy of Management Review*, VoL 19, No. 1, (January 1994), pp. 90-118

Weick, K. E. and K. H. Roberts. "Collective Minds in Organizations: Heedful Interrelating on Flight Decks", *Administrative Science Quarterly*; 38 : 357-381, 1993..

## RAPPORTS

### 1. Claire HOCQUARD

Matra-BAe-Dynamics, où j'exerce, est une société de missiles binationale, fondée sur une fusion, mais aussi sur l'expérience de programmes de missiles entrepris en commun. Beaucoup de programmes militaires étant à présent en coopération, l'exposé d'Yves Doz porte sur un sujet qui me touche directement dans ma pratique des affaires.

Yves Doz me paraît avoir bien capturé deux aspects de la vie des partenariats, quelle que soit la forme juridique qu'ils prennent:

- Le phénomène d'apprentissage: c'est vrai que lorsque deux sociétés ou deux équipes s'engagent dans une alliance, celle-ci évolue avec le temps: passée la première phase où l'on identifie un intérêt commun, où l'on construit un premier accord, la pratique des affaires fait évoluer la relation; chacun devient plus conscient de ce qu'il peut ou non attendre de l'autre, à la fois sur les thèmes de travail commun, mais aussi sur les pratiques de gestion, les réactions...
- Le second est l'importance de la confiance dans la relation, et le fait noté par Y. Doz, que de très petits événements peuvent remettre en question une relation même apparemment stratégique et importante: une action de l'un des acteurs qui n'est pas conforme à ce que l'autre attend de la part de son partenaire déclenche une crise, car elle suggère l'existence d'objectifs cachés différents de ceux annoncés : elle ne peut être surmontée qu'au prix d'un processus de revalidation des intentions, intérêts et logiques de chaque partenaire et de leur complémentarité. Ceci est vrai même si les conséquences de l'action inattendue sont en elles-mêmes minimales. De tels phénomènes sont courants dans la pratique des affaires.

Trois points me semblent toutefois devoir être rajoutés pour enrichir l'analyse d'Yves Doz:

1. Les alliances peuvent être classées selon leur raison d'être, car elles peuvent avoir des destins très contrastés: une alliance même stratégique est souvent un objet instable. Ainsi, une alliance de complémentarité, dans laquelle chaque partenaire apporte une compétence qui permet de réaliser un projet commun, est aussi durable que le produit créé (exemple de l'Espace créé par Matra et vendue par Renault). Mais les alliances "diplomatiques" dans lesquelles deux partenaires se groupent pour affaiblir un troisième (cas de l'alliance

Snecma-GE, contre Pratt & Whitney) sont par nature moins durables; il paraît difficile de dégager un schéma unique d'évolution des alliances pour des cas aussi différents.

2. L'exposé d'Yves Doz ignore l'évolution de l'environnement pour se concentrer excessivement sur les conditions initiales, jugées "propices" ou "inertiels". Or, les conditions initiales sont certes importantes; mais ne permettent pas d'expliquer la suite de la vie de l'alliance. Ainsi, dans l'exemple de Snecma et GE, la disparition de Pratt et Whitney, autrefois concurrent majeur de GE, a complètement changé les relations entre les deux partenaires Snecma et GE : même si leur alliance était "propice" au début, les relations se sont tendues quand le contexte concurrentiel a changé et que les deux sociétés se sont retrouvées en tête-à-tête en compétition, au lieu d'être alliées contre le troisième.
3. L'exposé se concentre sur la relation entre les deux partenaires d'une alliance, mais ignore le fait que l'alliance fait parfois naître un troisième acteur: la structure, voire l'équipe mise en place dans le cadre de l'alliance finit par se comporter comme un acteur indépendant et il devient alors difficile de lui appliquer les schémas de fonctionnement des alliances. Ainsi, alors que la thèse d'Yves Doz aurait prédit un échec de l'alliance Airbus (conditions "inertiels" du partenariat parfaites), Airbus est un succès parce que le GIE s'est montré assez fort pour contrer les logiques de ses partenaires fondateurs et faire prévaloir la sienne, c'est-à-dire à mener directement les négociations avec chacun de ses membres pour les maintenir au fil des ans et des crises comme partenaires du GIE.

Dans ce cas, l'apprentissage à l'intérieur de la structure nouvelle (GIE, équipe de projet, filiale...) est plus difficile car les personnes des deux origines sont en contact permanent et tentent donc de faire prévaloir leurs façons de travailler... En revanche, la création d'une structure auto-porteuse est un facteur de succès et de durée de l'alliance car celle-ci contribue à la résolution des conflits entre les partenaires.

Il me semble que l'émergence de ce nouvel acteur est un élément trop important de la vie d'une alliance pour ne pas être étudiée en tant que telle. A la limite, une alliance ne peut-elle être dite réussie si elle a fini par créer une telle entité, même si elle finit par devenir autonome, interrompant le lien entre les deux partenaires fondateurs?

Réponse de Yves Doz à Claire Hocquard

Je reprendrai les trois points.

1. Sur les raisons de l'alliance. C'est là un point essentiel. Il est vrai que les alliances que nous avons étudiées relevaient de votre première catégorie, c'est-à-dire les alliances de complémentarité dans une optique d'activité nouvelle. Il est probable que, pour qu'une alliance réussisse, il faille qu'elle sorte du mode "diplomatique" pour entrer dans le mode de la complémentarité.

2. Il est vrai que notre analyse a laissé un peu de côté l'environnement.

3. Il s'agit là aussi d'un point essentiel. Nous avons plutôt étudié des alliances de coopération que des joint ventures. Souvent, ces dernières évoluent soit vers la fusion pure et simple, soit vers l'autonomisation. Les joint ventures restent donc rarement des alliances proprement dites, et nous nous sommes surtout intéressés à ces dernières.

2. Fabien BLANCHOT

Le thème central de l'article de Yves Doz est celui de l'incidence des conditions initiales de l'alliance et du processus de collaboration subséquent sur l'évolution de la coopération dans les alliances stratégiques. La recherche exposée s'inscrit dans la lignée des travaux sur les conditions du succès des alliances, sachant qu'une comparaison est effectuée entre les alliances réussies et infructueuses.

Mes commentaires porteront successivement sur le point focal de la recherche, à savoir l'évolution de la coopération dans les alliances, puis sur les facteurs présentés comme influençant cette évolution. Mais avant tout, je tiens à préciser que j'ai apprécié le texte en discussion, pour deux principales raisons : premièrement, parce qu'il enrichit les



connaissances disponibles sur le fonctionnement réel des relations inter-organisationnelles, connaissances qui méritent d'être développées; deuxièmement, parce qu'il donne des indications sur les leviers que les entreprises peuvent actionner pour améliorer la coopération dans les alliances qu'elles concluent, même si cette amélioration ne constitue pas une garantie de l'atteinte de tous les avantages que les firmes peuvent attendre d'une alliance.

### 1. Le point focal de la recherche

D'emblée, l'évolution de la coopération dans les alliances stratégiques apparaît comme la variable dépendante du modèle proposé. L'évolution de la coopération se manifeste à travers des changements (ajustements) des conditions initiales de l'alliance, c'est-à-dire par des modifications: (1) des attentes des partenaires (en terme de création de valeur), (2) du domaine de l'alliance et/ou (3) des modes d'action retenus (tâches, routines, interfaces). Cependant, il est mentionné dans l'article (p. 59) que, pour l'évaluation du modèle, "la continuité et/ou la restructuration ou l'interruption de l'alliance" est la variable dépendante. Manifestement, il existe une ambiguïté sur la variable expliquée, sachant qu'évolution de la coopération, au sens précédemment défini, et issue de l'alliance (continuité et/ou restructuration versus interruption de l'alliance) constituent des notions distinctes : (1) elles ne font pas référence aux mêmes événements et (2) les facteurs susceptibles de les influencer ne sont pas toujours les mêmes. Le premier point se reflète immédiatement dans ce que recouvre chacune des deux dimensions. Le second point peut être mis en évidence par le simple fait que si l'évolution de la coopération peut être un facteur influençant l'issue de l'alliance, la réciproque est fautive. En outre, l'issue de l'alliance peut être influencée par d'autres facteurs que l'évolution de la coopération. Par exemple, il peut exister des barrières à la sortie de sorte qu'une alliance peut perdurer alors même que l'évolution de la coopération va dans le sens d'une dégradation des relations entre partenaires. Réciproquement, la fin d'une alliance n'exclut pas qu'il ait existé un renforcement continu de la coopération entre les partenaires: elle peut tout simplement traduire l'atteinte des objectifs recherchés, tout au moins pour l'un des partenaires. Finalement, on peut s'interroger sur l'intérêt d'avoir retenu comme critère d'évaluation du succès de l'alliance sa longévité - survie sachant que (1) elle ne mesure pas nécessairement le succès d'une alliance, même si elle peut en constituer une condition (Blanchot & Mayrhofer, 1997), (2) cette variable n'apparaît pas dans le modèle de base et (3) sont collectées dans la recherche des informations sur la façon dont les partenaires évaluent leur alliance en terme de création de valeur (attentes), équité (répartition de la valeur) et adaptabilité. Ces mesures subjectives auraient très bien pu être retenues pour évaluer le succès et qualifier l'évolution de l'alliance. D'autant qu'elles font partie intégrante des manifestations de l'évolution de l'accord. Tout ceci suggère que le choix effectué d'introduire dans l'analyse des aspects relatifs à l'issue de l'alliance mériterait d'être explicité

### 2. Les facteurs influençant l'évolution de la coopération

L'évolution de la coopération dans les alliances est présentée comme le résultat de deux facteurs interdépendants: (1) les conditions initiales de l'alliance et (2) le processus de collaboration subséquent conceptualisé comme une succession de cycles interactifs et itératifs d'apprentissage (par chaque partenaire sur l'environnement de l'alliance, la façon de travailler ensemble, les compétences et les objectifs de l'autre), de réévaluation (de l'efficacité, de l'équité et de l'adaptabilité de chacun) et d'ajustements (des conditions initiales de l'alliance).

Mes commentaires vis-à-vis de ce modèle explicatif de l'évolution des alliances porteront sur trois principaux points : (1) le contenu des "conditions initiales" ; (2) les facteurs influençant l'apprentissage et le processus de collaboration et (3) le phénomène d'apprentissage.

Premièrement, les aspects inclus dans les conditions initiales ne sont pas justifiés et pas toujours précisés. A priori, d'autres dimensions que celles retenues auraient pu être incluses, car susceptibles d'avoir une influence, telles que l'expérience antérieure de chaque partenaire en matière d'alliance, l'expérience commune de coopération entre les partenaires, l'existence d'autres accords en parallèle, les mécanismes de résolution des conflits retenus, le caractère contraint du choix d'une alliance, le risque concurrentiel entre alliés... (Blanchot & Mayrhofer, 1997 ; Harrigan, 1988 ; Ingham, 1994 ; Millington &

Bayliss, 1997 ; Park & Russo, 1996; Park & Ungson, 1997). Par exemple, la volonté des partenaires d'éviter des transferts involontaires d'informations jugées stratégiques (plus probable lorsque les partenaires sont directement concurrents) peut freiner l'apprentissage (Ingham, 1994). Par ailleurs, il serait souhaitable de distinguer, dans les composantes des conditions initiales, caractéristiques organisationnelles de chaque partenaire et niveau de compatibilité entre ces organisations. En effet, le design de l'organisation, son système d'information et de communication interne, les styles de gestion et le comportement des dirigeants peuvent influencer l'apprentissage tout autant que la plus ou moins grande proximité entre les caractéristiques organisationnelles des alliés. Enfin, si les deux composantes "configuration des tâches" et "interface conçue" apparaissent clairement influencer l'apprentissage, le rôle des attentes initiales n'est pas vraiment établi.

Deuxièmement, les conditions initiales constituent le seul facteur présenté comme influençant le processus de collaboration. Or, l'environnement externe peut directement constituer un déterminant de l'apprentissage (Hedberg, 1981) et de l'évolution de la coopération (Kogut, 1988, 1989, 1991) De même, rien n'exclut que des apprentissages réalisés dans d'autres contextes que celui de l'alliance (et donc indépendants des conditions initiales de cette alliance) puissent influencer un processus de coopération.

Troisièmement, le concept même d'apprentissage mériterait d'être précisé. On apprend qu'il peut s'effectuer dans cinq domaines (l'environnement de l'alliance, les tâches à effectuer, les processus pertinents, les compétences et objectifs de chacun)! et qu'il peut être cognitif (ce que les managers comprennent sur la façon dont la relation devrait être gérée) et comportemental ou organisationnel. Mais la définition donnée de l'apprentissage comportemental ou organisationnel (ce que les managers peuvent faire pour améliorer la gestion de la relation) est peu orthodoxe si l'on s'en réfère aux travaux existants sur l'apprentissage organisationnel (voir, par exemple, Koenig, 1994; Guilhon, 1996 ; Romelaer, 1998). En outre, il n'est pas fait de distinction entre apprentissage inter-organisationnel (fruit de l'interaction entre membres des deux organisations) et intra-organisationnel (fruit d'interaction entre membres d'une même organisation). Or, le premier n'implique pas nécessairement le second. Conséquemment, le phénomène d'apprentissage peut rester local (limité aux membres engagés dans la coopération) de sorte qu'un apprentissage au sein de l'équipe de coopération, même comportemental (au sens donné p. 75), ne conduira pas nécessairement à des ajustements (changements).

## Bibliographie

BLANCHOT F. et MAYRHOFER D., 1997 : Empirical Literature on Joint Ventures Success : a Review of Performance Measures and of Factors Affecting Longevity, *Proceedings of the 23rd Annual EIRA Conference*, Stuttgart, Dec. 14-16, Vol 2, pp. 901-931.

DOZ Y. L., 1996 : The Evolution of Cooperation in Strategic Alliances : Initial Conditions or Learning Processes ? *Strategie Management Journal*, Vol. 17, Special Issue, pp. 55-83

GDILHON A., 1996 : Apprentissage organisationnel et PME, *Économies et Sociétés, Sciences de Gestion, série SG*, n° 22, pp. 207-232.

HARRIGAN K. R., 1988 : Strategic Alliances and Partner Asymmetries, *Management International Review*, Special Issue, pp. 53-72.

HEDBERG B., 1981 : How Organizations Learn and Unlearn. In : P. Nyström et W. Starbuck, *Handbook of Organizational Design*, Oxford University Press, London, p. 3-27.

INGHAM M., 1994 : L'apprentissage organisationnel dans les coopérations, *Revue Française de Gestion*, janvier-février, pp. 105-121.

---

1 p. 64 et 70

2 p. 70

3 p. 75.

KOENIG G., 1994 : L'apprentissage organisationnel repérage des lieux, *Revue Française de Gestion*, janvier-février, pp. 76-84

KOGUT B., 1988 : A Study of the Life Cycle of Joint Ventures, *Management International Review*, Special Issue, pp. 39-52.

KOGUT B., 1989 : The Stability of Joint Ventures: Reciprocity and Competitive Rivalry, *The Journal of Industrial Economics*, Vol 38, n° 2, pp. 183-198

KOGUT B., 1991 : Joint Ventures and the Opinion to Expand and Acquire, *Management Science*, Vol. 37, n° 1, pp. 19-33.

MILLINGTON A. I. et BAYLISS B. T., 1997 : Instability of Market Penetration Joint Ventures: a Study of UK Joint Ventures in the European Union, *International Business Review*, Vol. 6, n° 1, pp. 1-17.

PARK S. H. et RUSSO M. V., 1996 : When Competition Eclipses Cooperation: an Event History Analysis of Joint Venture Failure, *Management Science*, Vol 42, n° 6, pp. 875-890.

PARK S. H. et UNGSON G. R., 1997 : The Effect of National Culture, Organizational Complementarity, and Economic Motivation on Joint Venture Dissolution, *Academy of Management Journal*, Vol 40, n° 2, pp. 279-307.

ROMELAER P., 1998 : L'apprentissage dans les organisations, *il paraître dans Thépot J. (éd.)*, 1998, *Gestion et Théorie des Jeux*.

Réponse de Yves Doz à Fabien Blanchot

Sur la liaison organisationnel/interorganisationnel, vous avez raison, ces deux niveaux ne sont pas suffisamment distingués dans notre approche. Une de nos étudiantes étudie une alliance multipoints. Deux firmes, BP et Statoil (1) sont alliées sur plusieurs marchés géographiques distincts. Or, Statoil essaie de généraliser à ses autres implantations les apprentissages réalisés au niveau local, en même temps qu'elle essaie de faire profiter les niveaux locaux des apprentissages réalisés là où elle opère sans alliance. On a donc bien ici ces deux niveaux, organisationnel et interorganisationnel.

## DISCUSSION

- Thierry Weil : J'ai l'expérience de la Californie, où les alliances m'apparaissent plus flexibles. Ne faut-il pas contraster l'analyse selon les contextes nationaux ?

- Yves Doz : La comparaison est complexe. Vous avez raison de dire que l'environnement institutionnel, légal, culturel, les relations sociales, jouent un rôle. Mais les alliances en Californie portent généralement sur un type de technologie particulier, autour de l'informatique, des composants, des logiciels. Il apparaît difficile d'identifier les facteurs pertinents pour comparer ou opposer.

- Claire Hocquard : Les alliances ne doivent-elles pas être vues comme étant instables par nature ? Ne faut-il pas les analyser comme transitoires par essence ?

- Yves Doz : C'est vrai, et, en même temps, il faut sans doute nuancer. Souvent, les alliances de complémentarité reposent sur des compétences essentielles des deux entreprises. Ces compétences sont stables dans le temps, donc les alliances le sont aussi en ce cas.

- Philippe Piron : 1. Votre approche de la combinaison entre efficacité et équité me paraît très intéressante. Mais je me demande comment on mesure l'efficacité ? 2. Il me semble que votre analyse suppose un point central : les alliances fonctionnent et durent

lorsqu'il y a co-spécialisation. Pourtant, dans les alliances que j'ai pu voir, les entreprises luttent contre la co-spécialisation. 3. Comment la confiance se crée-t-elle au départ? Vous analysez la manière dont elle se construit dans le temps entre les deux partenaires, mais pour que l'alliance démarre, pour qu'elle se développe, il faut déjà un minimum de confiance dès le départ Comment celle-ci se crée-t-elle ? 4. Votre analyse semble centrée sur les apprentissages de comportement entre les firmes qui forment une alliance; mais qu'en est-il des apprentissages technologiques dans l'alliance?

- Yves Doz : A propos du paradoxe de la co-spécialisation. La co-spécialisation est la face positive d'un phénomène unique dont la face négative est la dépendance. Dans la co-spécialisation pure, les deux firmes sont totalement dépendantes l'une de l'autre, et elles n'aiment pas cette dépendance, contre laquelle elles s'efforcent de lutter. L'apprentissage technologique. Les alliances à objectif d'apprentissage technologique sont celles qui ont reçu le plus d'attention (pensons à Nummi), qui ont été le plus étudiées. Pourtant, pour moi, ce type d'alliance n'est pas le plus critique.

- Fabien Blanchot: Je voudrais revenir à la notion de succès. La performance est un concept multidimensionnel L'évolution de la manière dont fonctionne la coopération n'est qu'un facteur parmi d'autres de la durée de l'alliance. Est-il vraiment nécessaire d'associer survie de l'alliance et évolution de la coopération?

- Yves Doz : Je ne suis pas convaincu de bien comprendre la distinction que vous faites entre la performance et la durée... Le problème est que la réalité n'est pas ce qui est, mais ce qu'on en perçoit. Les partenaires peuvent avoir une perception négative de l'alliance, alors même que la réalité n'est peut-être pas si noire.

- Hervé Dumez : Je voudrais intervenir sur ce point Dans votre présentation, deux choses m'ont frappé. La première est que vous preniez l'environnement comme donnée exogène de l'évolution de l'alliance, après la phase initiale, celle de ce que vous appelez les "conditions initiales" Ne croyez-vous pas que la perception de l'environnement fait partie des conditions initiales, et qu'elle pèse, en ce sens, sur le développement ultérieur de l'alliance? Il me semble que beaucoup d'alliances se décident parce que les deux partenaires perçoivent l'environnement, au départ, comme tourbillonnaire, mal maîtrisable, risqué, et que l'alliance est une forme d'engagement conçu comme moins risqué, une sorte d'engagement pour voir dans un environnement complexe, dont il est plus facile de sortir avec des pertes partagées? Dès lors - on revient là à une question de Claire Hocquard -, l'alliance est, en raison des perceptions de l'environnement que font les entreprises, quelque chose de foncièrement instable.

Mon second point s'inscrit aussi dans cette ligne. Ce qui frappe dans les transparents que vous avez présentés, c'est la diagonale qui exprime un équilibre parfait et objectif entre efficacité et équité pour les deux partenaires. Cette ligne d'équilibre pose deux problèmes. Premièrement, elle est trop claire et évidente. En réalité, chaque partenaire se construit sa propre évaluation, et il peut y avoir décalage entre cette construction et celle de l'autre, entre les deux et ce qu'un observateur extérieur pourrait évaluer lui-même. Vous êtes-vous intéressé à cette dimension cognitive de la construction des représentations de l'efficacité et de l'équité chez les deux partenaires? Second point Votre ligne d'équilibre paraît unidimensionnelle et semble renvoyer à des équilibres financiers. Ne croyez-vous pas qu'en réalité, l'évaluation est multidimensionnelle: un partenaire qui estime qu'il est lésé sur le plan financier peut considérer que l'équilibre se rétablit en sa faveur sur une autre dimension que la dimension financière? Avez-vous étudié la manière dont l'évaluation multi-dimensionnelle se construit, et comment s'opèrent les arbitrages entre ce qui se mesure en termes financiers et ce qui se mesure mal?

- Yves Doz : Vous avez raison. 1. La valeur n'est pas forcément estimée de la même façon par les deux partenaires. La diagonale en question est trop nette sur les schémas, et il est vrai qu'elle ne se réduit pas à une égalité. 2. L'un des problèmes du modèle est qu'il repose sur l'hypothèse d'un partage 50/50 de l'alliance. Beaucoup d'alliances ne reposent pas sur cette répartition.

Si j'avais une suggestion à faire en terme de recherche, ce serait de sélectionner des alliances de co-spécialisation et d'étudier le point où la co-spécialisation s'accroît brusquement. Il s'agit du point où l'on passe d'une alliance "pour voir" selon votre expression, à une alliance pour durer. Dans cette phase, l'évaluation est centrale. Williamson parle de "transformation essentielle" et il a raison Par contre, il a tort, à mon

avis, de placer cette transformation essentielle dans la phase de démarrage. Elle se produit plus tard.

- *Question* : Les alliances que vous étudiez sont des alliances entre grandes entreprises. Or, qu'elles durent ou qu'elles ne durent pas, elles ne posent guère de problèmes. Les alliances les plus intéressantes, les plus riches et les plus problématiques, sont les alliances entre petites entreprises. Vous n'avez pas même évoqué dans votre exposé le rôle joué par les sociétés de capital-risque.

- Yves Doz : Je ne pense pas qu'il y ait une différence conceptuelle entre les alliances entre grands groupes et les alliances entre petites entreprises, La ligne de partage est entre des alliances garanties par les Etats (par exemple dans la Défense, l'aéronautique, le pétrole) et celles qui ne le sont pas. Il est clair que la garantie des Etats peut rendre les alliances plus durables, plus stables. Je ne crois pas, par contre, qu'il y ait des différences essentielles entre une alliance entre deux producteurs automobiles et deux petites firmes avec garantie de la Banque mondiale.

- François-Noël Tissot : Vous travaillez sur la forme de l'alliance, mais vous n'avez pas parlé de la transformation qui affecte les deux firmes partenaires du fait de l'alliance. L'alliance change les partenaires, leur évolution et leur environnement.

- Yves Doz : Vous avez raison. Mais le phénomène des alliances est particulièrement complexe. Pour l'analyser, j'essaie délibérément de le borner. Si l'on prend en compte d'emblée toutes les dimensions de la complexité, on risque de ne plus rien comprendre.

Ma conclusion est qu'effectivement il reste beaucoup de recherches à mener dans ce domaine.

## **Annexe**

**Norbert ALTER**

Université Paris IX-Dauphine

Commentaires de la présentation du texte de J. NIZET et F. PICHAULT: "Les configurations organisationnelles revisitées: vers une articulation des approches contingentes et politiques".

Séminaire CONDOR, Le 22 Mai 1997, (Actes IX, pp.63-81).



Le texte présenté correspond à une relecture des travaux de Henry MINTZBERG, plus qu'à une lecture critique des théories de la contingence. Il demeure centré sur une approche typologique en ajoutant des variables supplémentaires au modèle de référence, sur le plan des structures en transition et sur celui des dimensions politiques de l'organisation.

## 1. La perspective théorie de la contingence.

Un retour aux travaux fondateurs de la théorie de la contingence aurait amené à mettre en évidence qu'il n'existe pas des types d'organisation puisqu'il n'existe pas à proprement parler d'organisation, mais plutôt des sous-systèmes d'organisation ou une tension vers une activité d'organisation jamais parfaitement acquise.

Par exemple les recherches de BURNS et STALKER, opposant l'idéal-type de l'organisation mécanique et de l'organisation organique mettent en évidence l'existence de deux grandes logiques de formalisation et de nature des règles de fonctionnement. Ce travail débouche sur des questions concernant la fonction même de l'organisation, et de ses limites, dans une entreprise; il permet également une réflexion sur les concepts utilisés par la "théorie des organisations". A l'inverse, l'approche typologique défendue par les auteurs réduit les concepts à une fonction d'indicateurs de type de structure de référence.

Il n'existe pas d'organisation. PERROW, par exemple, fait considérablement avancer ce type de recherche en mettant en évidence qu'à l'intérieur d'une même entreprise, d'un même établissement ou d'un même service coexistent plusieurs logiques de réalisation du travail. A partir de son modèle d'analyse croisant l'importance des aléas et le type de recherche mise en oeuvre pour les traiter, il définit clairement l'hétérogénéité et l'opacité des logiques organisationnelles concrètement mises en oeuvre, Le travail de l'organisateur correspondant finalement à routiniser et standardiser ces pratiques mais jamais à y parvenir de manière durable, sauf pour les travaux répétitifs.

De même, LAWRENCE et LORSH illustrent bien, à partir de leur matrice d'analyse "différenciation/intégration" le fait qu'une organisation ne correspond jamais à la mise en oeuvre de règles générales. A l'intérieur d'une même entreprise ou établissement, les contraintes de travail sont définies par un type d'articulation (spécifique en fonction du degré d'incertitude de chacune des activités) entre la nécessité d'accepter des écarts par rapport aux règles (différenciation) et celle d'assurer la coordination des activités (intégration).

Plus que de traiter de la nature des règles des organisations, la théorie de la contingence articule clairement les contraintes d'organisations avec celles de l'autonomie et de l'incertitude.

De ce point de vue on comprend le succès des deux modèles phares de MINTZBERG:

- la bureaucratie professionnelle, qui correspond de fait à l'éternelle tension entre rationalisation et expertise, entre programmation et initiative, si on accepte l'idée de l'existence des "professions non établies" ;

- l'"adhocratie", qui représente un type de fonctionnement courant dans les entreprises; l'adhocratie est de fait partout présente, sous forme de "micro-adhocraties", y compris dans le secteur public français et donc pas seulement à la NASA ou dans des entreprises de ce type,



## 2. La relation contingence/système politique.

La deuxième partie du texte présenté aborde la question de la relation entre la forme des organisations et la nature du pouvoir qui y réside. De ce point de vue, les auteurs retrouvent une question centrale dans le travail de MINTZBERG, celle des "formes et des forces" abordée dans "Le management". Ils retrouvent bien évidemment les questions posées par la sociologie des organisations pour laquelle l'organisation est avant tout une "construction sociale" (CROZIER et FRIEDBERG).

On peut là encore s'interroger sur la pertinence de la distinction entre différentes formes d'exercice du pouvoir, liée à un type de configuration donnée.

On peut également regretter l'absence de référence raisonnée à des travaux comme ceux de CHANDLER ou de PIORE à propos de la construction des organisations et de leur légitimité économique.

C'est le concept de "régulation" (REYNAUD), compris comme une capacité collective à élaborer des règles légitimes et efficaces ainsi que nos propres travaux (à propos de la tension entre logique d'innovation et logique d'organisation) qui permettent peut-être d'apporter deux informations supplémentaires:

- la relation entre structure et pouvoir pose la question de l'apprentissage, à la fois "collectif" et à la fois "culturel" (SAINSAULIEU) car elle analyse concrètement le processus de construction des règles d'organisation;

- les directions d'entreprise ne "décident" pas; plus exactement, elles ne règlent pas l'organisation, elles la régulent par incitation, accompagnement et "institutionnalisation"; en aucun cas elles ne représentent le seul acteur du processus analysé.

Finalement le texte présenté garde les qualités de la théorie de référence (celle de MINTZBERG) : définition de variables pertinentes, dimension pédagogique de l'analyse ; en ajoutant des questions (sur la relation structure/pouvoir) ainsi que des variables spécifiques à cette question, il en élargit la perspective. Mais il demeure encore trop proche de la contrainte de réflexion typologique pour répondre complètement à la question de la relation entre règles, pouvoir et construction sociale.

Membres du GDR FROG

Direction: CRG (École Polytechnique - CNRS)

ATOM (Paris I)

CGS (École des Mines)

CREPA (Paris IX Dauphine)

CRISTO (Grenoble II)

CSO (CNRS)

EURISTIK (Lyon III)

GATE (Lyon II)

LAAS *ICERTOP* (Toulouse II)

Rédaction des Actes

Hervé Dumez, Caroline Mathieu (CRG)