

# La théorie des conventions

*Jean Nizet, Facultés Universitaires de Namur*

## Introduction

### Caractéristiques de la théorie

- Un courant de recherches aux frontières de la sociologie, de l'économie et de la gestion
- Il s'intéresse aux décisions prises par les individus dans des situations d'incertitude
- ... des décisions dont il résulte un ajustement des comportements de chacun

*Auteurs de référence: Boltanski et Thévenot, Gomez*

2

La théorie des conventions constitue un courant de recherche assez récent : il s'est développé au cours des 20 dernières années. Il se situe aux frontières de la sociologie, de l'économie et de la gestion. Différents travaux s'inscrivent à l'intérieur de ce courant : on se référera ici tout particulièrement aux ouvrages de Luc Boltanski et Laurent Thévenot, qui sont plutôt d'inspiration sociologique et à ceux de Pierre-Yves Gomez, qui appartiennent davantage au champ de l'économie et de la gestion.

La théorie des conventions cherche à comprendre comment les individus confrontés à des situations marquées par l'incertitude décident du comportement qu'ils vont adopter et comment, de ces multiples décisions individuelles, se dégage une certaine convergence, un certain ajustement des comportements des uns et des autres. En ce sens, la théorie intéresse tout particulièrement les chercheurs et praticiens en organisation puisque cette question de l'ajustement, de l'harmonisation des comportements individuels revêt, dans la plupart de situations organisationnelles, une importance tout à fait cruciale.

## Plan de l'exposé

1. Qu'est-ce qu'une convention ?
2. Quelles en sont les composantes ?
3. Quelles distinctions peut-on faire entre les différentes conventions ?
4. Comment les conventions coexistent-elles et comment évoluent-elles ?

3

L'exposé comprendra quatre parties :

- Dans un premier temps, nous définirons la notion de convention.
- Dans une seconde partie, qui sera aussi la plus étoffée, nous décrirons les différentes composantes d'une convention, de manière à nous doter d'une grille permettant de mener des analyses empiriques. Nous illustrerons cette grille par un cas.
- Nous verrons dans un troisième temps comment les auteurs distinguent les différentes conventions, élaborent des typologies de celles-ci.
- Enfin, nous montrerons comment plusieurs conventions peuvent coexister dans une même organisation et comment les conventions peuvent évoluer.

### **Définition de la notion de convention**

#### Définition de la notion de convention

- Situation marquée par l'incertitude
- Décision qui prend appui sur des repères :
  - explicites : des propos tenus dans l'organisation
  - implicites : des comportements d'autres individus, des objets, etc.

4

La théorie des conventions s'intéresse donc aux comportements adoptés par les individus lorsqu'ils sont confrontés à des situations marquées par l'incertitude : des situations complexes dont ils peuvent difficilement appréhender l'évolution. Pour décider du comportement qu'ils vont adopter, les individus vont alors s'appuyer sur un certain nombre de critères qu'ils repèrent dans la situation et qui constituent précisément la convention à l'œuvre dans cette situation. Une convention est donc, en première approximation, un ensemble de

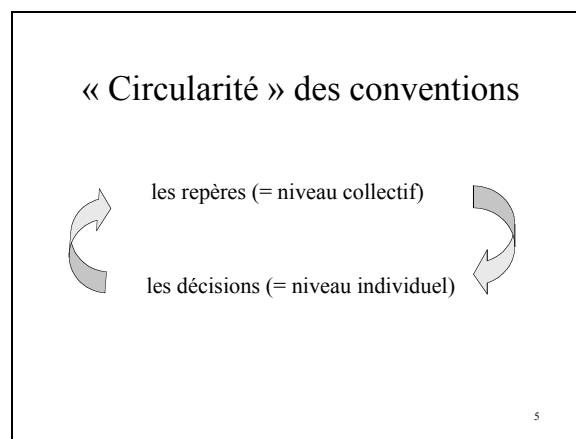
critères, un ensemble de repères auxquels des individus confrontés à des situations incertaines, se réfèrent pour décider des comportements qu'ils vont adopter.

Imaginons une situation marquée par l'incertitude : Mme X, fraîchement diplômée en marketing, vient d'être engagée dans les services commerciaux d'une entreprise. Elle est présente dans l'entreprise pour son premier jour de travail. A quelle heure va-t-elle quitter le bureau en fin de journée ?

La théorie des conventions nous invite à être attentifs aux repères auxquels Mme X va se référer pour décider d'arrêter de travailler à 17h, ou à 17h 30, ou à 19h...

Certains des critères sont tout à fait explicites : il se peut que le chef de service ait communiqué à cette personne un règlement de travail qui stipule que la journée se termine à 17h ; il se peut aussi que Mme X s'informe auprès de son collaborateur le plus proche, qui lui précise – explicitement ici aussi – que les employés quittent habituellement le bureau aux environs de 18h. D'autres critères sont plus implicites. Parmi ceux-ci interviennent les comportements des autres employés que Mme X voit se lever de leur chaise à partir de 18h, prendre leur manteau et quitter l'entreprise. Interviennent aussi des éléments matériels. Supposons par exemple que, le premier jour, Mme X soit restée jusqu'à 19h 30 et qu'elle ait eu des difficultés de sortir des bâtiments, dans la mesure où les portes principales étaient déjà verrouillées : probablement se dira-t-elle qu'elle a fait de l' « excès de zèle » et qu'elle peut envisager, dans les jours qui suivent, de quitter un peu plus tôt...

On voit que divers critères peuvent, chacun à leur manière, contribuer à la décision de l'employée. Autrement dit, divers critères fournissent potentiellement des informations qu'elle prendra en compte au moment de décider. On dira qu'ils constituent la convention à l'œuvre dans la situation en question.



Si cet exemple montre bien que les repères qui constituent la convention influencent les décisions individuelles, il nous montre aussi que les décisions individuelles influencent en retour les repères de la convention. C'est en effet parce que la plupart des personnes quittent durant telle plage horaire que la convention existe et produit ses effets. Bref, on peut dire que les décisions individuelles sont à la fois la cause et la conséquence de la convention. De manière plus abstraite, on peut parler de « circularité » entre d'une part, le niveau individuel

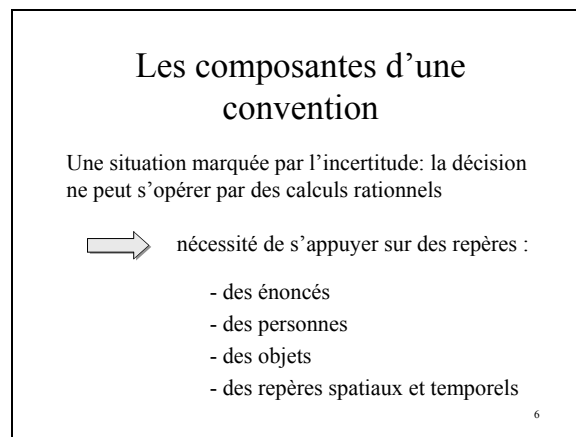
constitué des multiples décisions et d'autre part, le niveau collectif constitué par la convention en tant que telle.

### **Les composantes d'une convention**

Abordons à présent le second point de notre exposé qui consiste à détailler les composantes d'une convention (composantes qu'on a déjà évoquées ci-dessus, en parlant de critères explicites, de critères implicites, etc.). Nous visons ainsi à nous équiper d'une « grille d'analyse » qui doit nous permettre de décrire la (ou les) convention(s) à l'œuvre dans une organisation quelle qu'elle soit et même, plus largement, dans toute situation sociale où des individus sont amenés à interagir et à harmoniser, à ajuster leurs comportements.

Après avoir détaillé les différentes composantes, nous les illustrerons à partir d'un cas (un cas réel, cette fois).

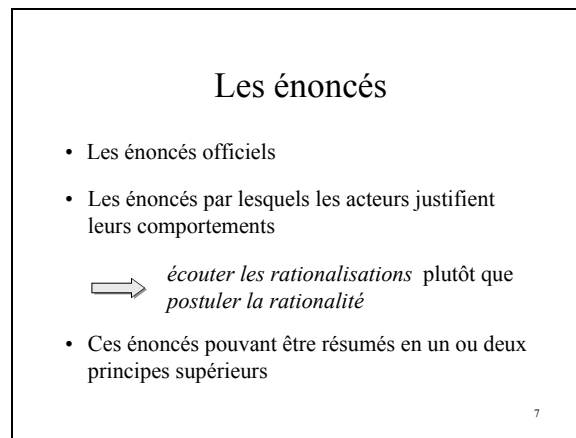
### **Une situation d'incertitude**



A l'origine d'une convention se trouve donc une situation marquée par l'incertitude, c'est-à-dire une situation complexe, qui comporte différentes composantes, différentes facettes dont les individus ne peuvent pas connaître avec exactitude l'évolution future (et pas plus d'ailleurs en recourant à des jugements de probabilité). Cette incertitude les met dans l'impossibilité de décider de manière rationnelle, c'est-à-dire de décider en définissant quels sont leurs intérêts, en procédant à un calcul des coûts et des bénéfices liés à chaque alternative possible, et en choisissant la plus avantageuse pour eux.

Dans ce contexte d'incertitude et face à cette difficulté de poser un choix rationnel, les individus ont forcément besoin de repères pour fonder leurs décisions. Des repères de différentes natures : des énoncés explicites mais aussi des repères liés à la présence de certaines personnes et aux comportements qu'elles adoptent, des repères liés à la présence de certains objets dans la situation et enfin des repères qui ont trait à l'organisation de l'espace et du temps.

## Les énoncés de la convention



Premier type de repères, première composante de la convention : les énoncés produits dans le cadre de l'organisation. On pense bien entendu d'abord aux *énoncés plus officiels*, ceux qu'on retrouve dans les rapports d'activité, dans les documents promotionnels...

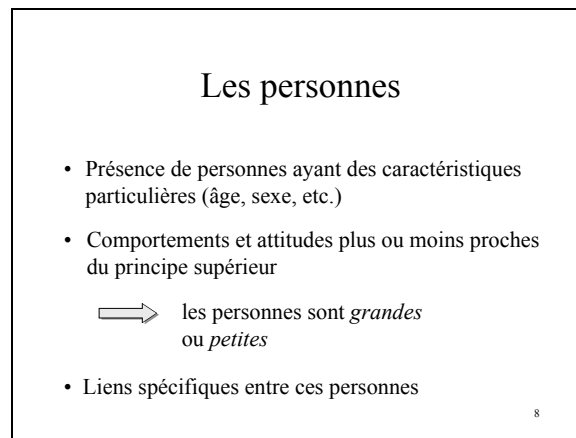
Mais la théorie des conventions nous invite surtout à nous pencher sur les énoncés par lesquels les acteurs *justifient les comportements qu'ils adoptent*, les actions qu'ils mènent. L'ouvrage principal de Boltanski et Thévenot est d'ailleurs intitulé *De la justification*.

Cette importance que les théoriciens des conventions accordent aux justifications fournies par les acteurs est liée chez eux à un choix méthodologique très tranché. Ils estiment en effet que, pour explorer les décisions individuelles, il ne faut pas, comme le font bon nombre d'autres chercheurs, postuler chez les individus les « intérêts », les « calculs », bref cette « rationalité » dont on parlait plus haut. Il faut au contraire écouter, enregistrer les raisons que les individus donnent pour rendre compte de leurs actions ; il faut ensuite mener l'analyse et, le cas échéant, construire la théorie à partir de ces matériaux. En bref, il faut prendre en compte les « rationalisations » des individus plutôt que de postuler la « rationalité » de leurs décisions.

Fermons cette parenthèse méthodologique et revenons à la question des énoncés. A partir des divers énoncés que l'on rencontre dans une situation donnée, il est généralement possible de dégager un (ou un petit nombre) de principes plus abstraits qui peuvent servir en quelque sorte de résumé de la convention propre à l'organisation (suivant les cas, il s'agira de « raccourcir les délais de livraison », ou « d'être attentifs aux besoins des malades », ou encore de « rester une organisation à dimension humaine », etc.) C'est ce que plusieurs auteurs appellent *le(s) principe(s) supérieur(s)*.

Une convention n'est pas uniquement faite d'énoncés verbaux, elle est faite également de repères que nous appellerons plus implicites.

## Les personnes



Parmi ces composantes plus implicites, voyons d'abord celles qui ont trait aux personnes. Les individus qui sont amenés à décider dans l'incertitude trouvent en effet des repères, du fait de la présence de telle ou telle catégorie de personnes, du fait qu'elles adoptent tels comportements ou attitudes, du fait qu'elles sont organisées de telle manière... Détaillons quelque peu ceci, en distinguant trois points.

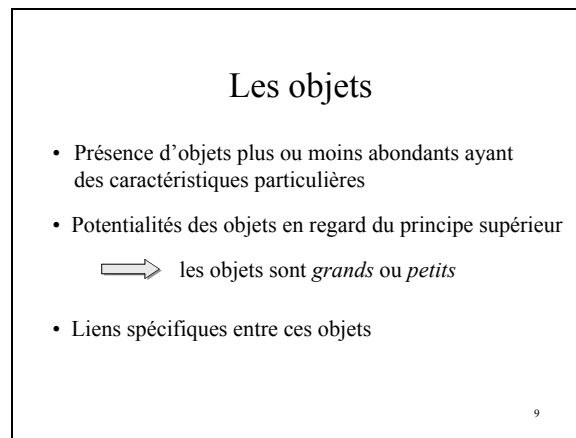
Premièrement, une convention se caractérise par la *présence de personnes ayant telles caractéristiques* d'âge, de sexe, de qualification professionnelle, etc.

(Il n'est pas inutile, sur ce point de théorie, de prendre un peu de recul. Nous sommes parfois tellement habitués à observer, comme chercheurs (et d'ailleurs comme simple individu), la présence de tel type de personnes dans telle situation que nous ne percevons plus en quoi ces profils de personnes sont spécifiques et en quoi – ceci nous intéresse tout particulièrement ici – ils sont constitutifs de la convention qui caractérise la situation. Pour nous en rendre compte, peut-être faut-il évoquer d'autres profils de personnes qui seraient tout à fait adéquats dans d'autres situations régies par d'autres conventions, mais qui seraient parfaitement incongrus dans l'organisation soumise à l'observation. Ainsi, si on se replonge dans l'exemple fictif pris plus haut, on ne sera pas étonné de rencontrer des personnes diplômées en comptabilité, ou en marketing et/ou ayant une expérience de la vente, etc. alors qu'on imagine plus difficilement de rencontrer un diplomate, ou un fossoyeur, ou encore un nourrisson, etc.)

Deuxième idée, ces personnes adoptent, bien évidemment, *des comportements, des attitudes*. Ceux-ci peuvent se rapprocher, *peuvent correspondre à tel principe supérieur* qui régit la situation ; ils peuvent aussi s'en écarter voire le contredire. Dans la première éventualité, on dira que les personnes sont « grandes » au regard du principe en question, dans l'autre éventualité qu'elles sont « petites ».

En troisième lieu, les personnes présentes ne sont pas isolées les unes des autres ; elles ont d'emblée *entre elles des liens très spécifiques* (suivant les conventions : de liens d'ancienneté, ou d'autorité, ou de complémentarité dans la réalisation de certaines tâches, etc.).

## Les objets



Faisons un pas de plus en sachant que nous illustrerons bientôt tout ceci par un exemple. Une autre catégorie de repères – implicites eux aussi – sur lesquels les individus s'appuient pour décider est faite des objets, ce terme devant s'entendre dans un sens très large : tel bâtiment, aménagé ou décoré de telle manière, telle machine, tel accessoire, tel logiciel informatique, tel règlement, ou formulaire, etc. On détaillera ici aussi trois points, équivalents aux points développés ci-dessus concernant les personnes.

Premièrement, une convention se caractérise par la présence d'un nombre plus ou moins abondant d'objets présentant certaines caractéristiques bien spécifiques.

(Comme pour les personnes, un peu de recul est sans doute nécessaire pour constater combien les objets sont en affinité avec la situation et sont partie prenante de la convention qui la régit. Il suffit, pour s'en rendre compte, d'imaginer d'autres objets qui seraient tout à fait « naturels » dans d'autres situations alors qu'ils seraient parfaitement incongrus dans la situation que l'on analyse. Ainsi, on n'imagine pas, dans le service commercial évoqué plus haut, la présence de barbelés, ou de squelettes d'animaux préhistoriques, ou encore de voitures de course, etc.)

Deuxième idée : parmi ces objets, certains ont plus de caractéristiques, plus de « potentialités » en regard du (des) principe(s) supérieur(s) qui régit (régissent) la situation ; d'autres présentent ces caractéristiques ou potentialités dans un degré moindre. Dit plus simplement les premiers sont plus aptes à réaliser le principe, les seconds le sont moins. On dira que les premiers objets sont plus « grands » et les seconds plus « petits ». Ainsi, en regard du principe qui consiste à réduire les délais de livraison, tel logiciel de gestion des commandes sera plus « grand » que tel cahier où ces mêmes commandes sont traitées de manière manuelle.

Troisième élément, ces objets ne sont pas isolés les uns les autres, ils constituent des dispositifs plus ou moins intégrés, dont les liens peuvent être de natures très diverses (l'un pouvant se substituer à l'autre, ou pouvant précéder ou suivre l'autre dans l'action, etc.).

## L'espace et le temps

### L'espace et le temps

- Agencement, conception de *l'espace*: plus ou moins large/étroit, plus ou moins ouvert/fermé, etc.
- Organisation, conception du *temps*: insistance sur l'immédiat/la durée, orientation vers le passé/l'avenir, etc.

10

Abordons un dernier ensemble de critères constitutifs d'une convention, peut-être quelque peu négligés par la littérature. Ils ont trait à l'espace, d'une part et au temps, de l'autre.

Toute situation sociale, a fortiori toute situation organisationnelle, se caractérise par un certain agencement, une certaine disposition, et plus abstraitement par une certaine conception de l'espace véhiculée par les individus qui la composent. Cet espace peut être plus large ou plus restreint, organisé autour d'un lieu central ou plus homogène, fermé ou ouvert, etc.

Parallèlement, si l'on peut dire, toute situation sociale se caractérise par une certaine organisation, par une certaine conception du temps : accent mis sur l'immédiat, sur l'instant ou au contraire sur la durée, orientation vers le passé ou vers l'avenir, etc.

### Une illustration

### Une illustration: le cas Credito (#1)

- un énoncé : justification des démarches du directeur par sa volonté de continuer à poursuivre la mission sociale (= principe supérieur)
- les personnes :
  - personnel peu qualifié et issu de couches sociales modestes
  - d'autant plus *grand* qu'il est en contact personnel avec les clients
  - avec une division du travail maison mère / succursales

11

Nous nous proposons d'illustrer quelques unes des rubriques de cette grille d'analyse à partir de l'exemple d'une institution de micro-crédit établie au Chili, dont l'analyse approfondie est menée par Valérie de Briey dans la cadre d'un doctorat à l'Université Catholique de Louvain



(les illustrations reprises dans cet exposé seront forcément partielles et relativement sommaires). La société Credito, qui occupe quatorze personnes, a été fondée en 1987. Sa mission, qui a connu une certaine évolution dans le temps, consiste actuellement à aider financièrement les micro-entreprises (petits commerces, artisanat, petites sociétés de transport, etc.) qui n'ont pas accès au crédit bancaire, du fait de leur condition de pauvreté.

Les membres, les dirigeants de cette société sont régulièrement amenés à prendre des décisions dans des situations marquées par l'incertitude. On évoquera plus bas notamment les deux décisions suivantes :

- Premier ensemble de décisions : celles qui consistent à octroyer ou non un financement à telle personne qui en a fait la demande.
- Deuxième décision : dans le chef du directeur, le choix de mener régulièrement des démarches en vue d'accroître les capacités financières de la société.

En ce qui concerne les énoncés, limitons-nous à un exemple de « justification » (c'est en effet le type de propos auquel la théorie accorde le plus d'importance). L'illustration est la suivante : le directeur de Credito passe une partie importante de son temps à chercher des sources de financement. Quand il parle de ces recherches, il les met en rapport avec sa volonté de conforter l'assise financière de la société afin de pouvoir assurer la pérennité de celle-ci dans le temps et donc de mener à bien sa mission sociale.

Concernant les caractéristiques des personnes, l'analyse révèle que le personnel de l'organisation est dans l'ensemble peu qualifié et qu'il est issu de couches sociales assez modestes. Ce type de recrutement permet du point de vue de certains acteurs – notons en passant ce nouvel exemple de justification – de maintenir une certaine proximité sociale entre les employés et les clients de l'organisation.

Les personnes, on le sait, peuvent être tantôt « grandes », tantôt « petites » suivant que leurs comportements se rapprochent ou s'éloignent du principe supérieur qui régit la situation. Si on admet provisoirement qu'un des principes supérieurs qui prévaut à Credito est la proximité avec le client, l'attention accordée à sa situation et à ses problèmes personnels, on dira que sont « grands » les membres de l'organisation qui rendent visite au client, qui ont avec lui un contact personnalisé et empathique, qui parviennent à mettre en place une relation de confiance, etc.

On sait aussi que les personnes ont des liens entre elles. A Credito, on observe par exemple une division du travail entre la maison-mère (de qui relèvent notamment les décisions d'octroi de crédit) et les succursales (qui se limitent à préparer les dossiers).

## Une illustration: le cas Credito (#2)

- les objets:
  - le formulaire de demande de crédit, la photo du demandeur
  - d'autant plus *grand* qu'il exprime le contact personnel avec le client
  - avec une relation de complémentarité
- l'espace: large et structuré en fonction du degré de pauvreté des zones du pays
- le temps: la durée, le présent qui structure l'avenir (échelonnement)

12

Venons-en aux caractéristiques des objets. Certains sont très spécifiques : on remarque notamment que lors de la prise de décision d'octroi de crédit à un client, le comité *ad hoc* se réfère certes à un formulaire sur lequel l'employé a consigné à la main une série d'informations qu'il a récoltées lors des entretiens avec le client, mais aussi qu'il examine la photo du client et parfois celle de l'aval, ceci afin de déterminer s'il peut accorder sa confiance à l'intéressé.

Les objets sont eux aussi tantôt plus « grands » tantôt plus « petits ». Ainsi, un formulaire complété à la main en présence du client est plus grand qu'un éventuel logiciel qui permet d'encoder des données envoyées par ce même client.

Les objets ont entre eux certains liens : ainsi, le formulaire, qui consigne des informations plus objectives est complémentaire avec la photo qui permet de prendre en compte des impressions plus subjectives.

Du point de vue de l'espace, intéressons-nous à la manière dont l'organisation conçoit et organise l'espace externe (on pourrait aussi s'interroger sur la manière dont elle organise son espace interne), en revenant sur la question des succursales. Après quelques années pendant lesquelles l'organisation a fonctionné au départ d'un seul bureau (établi dans la capitale), elle a ouvert des succursales dans quatre régions pauvres du pays. Cette création des succursales manifeste une conception relativement large de l'espace (à la mesure sans doute de la « largeur » du problème de la pauvreté auquel l'organisation essaie d'apporter des remèdes) et une structuration toute particulière de celui-ci, puisqu'elle implique que l'on distingue des régions plus pauvres (où la présence de l'organisation est requise) et d'autres qui le sont moins (où cette présence est moins prioritaire).

Pour ce qui est du temps, on s'intéressera au rapport au temps très particulier qui est impliqué dans la technique de prêt. Credito recourt en effet généralement à ce qu'on appelle l'échelonnement du prêt : elle octroie d'abord un crédit de faible montant. Celui-ci permet à l'organisation de se faire une idée du comportement de paie du client. En cas de remboursement, des crédits plus importants sont ensuite accordés, etc. Cette technique devrait également permettre au client de se familiariser progressivement avec l'institution de crédit et avec ses exigences de remboursement régulier ; elle devrait enfin lui apprendre à faire des projections dans le temps (même si ceci est loin d'être toujours le cas). On voit toute la conception du temps qui est engagée dans cette technique de prêt : accent mis sur la durée, appui sur les actions présentes pour structurer progressivement des actions futures, etc.

## Les distinctions entre conventions

Les travaux auxquels nous nous référons postulent une grande diversité des conventions. (De ce point de vue, ils s'écartent d'autres courants de recherche, dont le courant néoclassique en économie auquel nous avons fait référence plus haut, qui postule que toutes les décisions individuelles sont guidées par l'intérêt et reposent sur un calcul... : ce n'est là, pour les conventionnalistes, qu'une convention parmi beaucoup d'autres possibles.) Comment la diversité des conventions est-elle abordée par les auteurs auxquels nous nous référons ici ? Autrement dit, quelles distinctions opèrent-ils entre les diverses conventions ? Les réponses varient, suivant que les auteurs appartiennent au versant économique ou sociologique de la théorie.

### Les distinctions entre conventions

- Du point de vue de l'économie: différences formelles (exemple: degré de complexité)
- Du point de vue de la sociologie: différents principes supérieurs (exemple: principe industriel, marchand, interpersonnel, etc.)

13

Du côté de l'économie, les auteurs s'intéressent surtout aux différences « formelles » entre conventions. C'est ainsi que Gomez distingue d'une part, des conventions très complexes, qui fournissent aux individus beaucoup de critères très détaillés, correspondant aux diverses situations où ils doivent décider et d'autre part, des conventions plus simples, qui ne fournissent que peu de critères et qui laissent donc une marge importante d'appréciation aux individus. On ne développera pas cette distinction, pour laquelle on renverra aux travaux de l'auteur.

Côté sociologique, plusieurs auteurs proposent des typologies parfois très élaborées, distinguant diverses conventions non plus eu égard à leurs caractéristiques formelles, mais bien en raison de ce qu'on peut appeler le « contenu » des principes qui les constituent. Passant en revue ces diverses typologies, Isaac repère trois types principaux, dans la mesure où ils interviennent le plus fréquemment chez les auteurs : respectivement les principes industriel, marchand et interpersonnel. Si l'on tente de les caractériser à partir des critères proposés plus haut, cela donne le tableau suivant.

Trois principes supérieurs			
	Principe industriel	Principe marchand	Principe interpersonnel
Enoncés	Efficacité dans la réalisation des projets	Enrichissement par l'échange des biens	Œuvrer au bien-être des personnes
Personnes	Fiables, qualifiées	Calculatrices, opportunistes	Bienveillantes
Objets	Classement, outils, etc.	Monnaie, etc.	Décorations, cadeaux, etc.
Espace	Divisé, structuré	Sans frontières	Lieu perçu comme positif
Temps	Maîtrise de l'avenir	Instant	Durée

Notons que ce tableau est loin d'épuiser la présentation des trois principaux types théoriques. Rappelons aussi que la plupart des typologies proposées par les auteurs ne se limitent pas à trois types mais en élaborent davantage. Sur ces deux points, nous renvoyons aux références complémentaire.

### Les relations entre conventions

Les relations entre conventions	
• Différences entre organisations: domination d'un principe dans une organisation	
• Diversité interne à une organisation:	
- l'approche économique (Gomez)	
- l'approche sociologique (Boltanski et Thévenot)	
	15

Les distinctions dont nous venons de parler permettent de décrire d'abord des différences *entre* les organisations. Ainsi par exemple, si l'on se réfère à la typologie des principes, on montrera que le principe marchand domine dans la convention propre à telle organisation, alors que le principe interpersonnel l'emporte dans la convention qui caractérise telle autre organisation, etc. On n'approfondira pas ces considérations ici.

Par contre, on s'intéressera à la diversité, telle qu'elle s'observe très souvent à *l'intérieur* d'une même organisation, ou partie d'organisation. Quelles relations les conventions, ou les principes, entretiennent-ils les uns avec les autres, dès lors qu'ils sont présents dans le même ensemble organisationnel. On touche ici aux aspects les plus intéressants de la théorie, mais aussi les plus difficiles ; l'exposé qui suit ne constitue qu'une première approche, qu'il convient assurément de prolonger par des lectures.

## La diversité interne chez Gomez

Une nouvelle convention (faite de nouveaux énoncés, de nouvelles personnes, etc.) introduit de la *suspicion* dans la convention en place

16

Cette question de la diversité interne est, elle aussi, abordée différemment par les économistes, d'une part et par les sociologues, de l'autre.

Rappelons que, du côté des économistes, et en particulier chez Gomez, on ne trouve pas de typologie relative aux contenus des conventions. L'auteur est adepte d'une démarche qu'on peut appeler inductive, qui consiste à faire en quelque sorte émerger la (les) convention(s) à l'œuvre dans une situation sociale donnée. Supposons que deux conventions (on n'ira pas au-delà) soient à l'œuvre dans une organisation. Un cas de figure intéresse ici tout particulièrement Gomez : celui où une convention qui régissait (seule) une situation est confrontée à une nouvelle convention, qui émerge dans la situation en question et qui se manifeste par de nouveaux énoncés, par de nouveaux objets, etc. Gomez parlera à ce propos de « suspicion » : il évoque par ce terme la manière dont la convention nouvelle « déstructure », « désintègre » la convention en place, brouillant en quelque sorte les repères auxquels les individus se référaient jusqu'alors pour décider.

On peut relire, d'une certaine manière, l'histoire du cas Credito en référence à cette idée de suspicion. En effet, pendant les premières années de la vie de l'organisation, seule comptait sa mission sociale. Mais depuis plusieurs années, les bailleurs de fond mettent l'accent sur la situation financière délicate de l'institution et en particulier sur sa capacité à devenir auto-suffisante financièrement. On peut dire qu'ils soutiennent une nouvelle convention, qui introduit de la suspicion dans la convention qui était (seule) à l'œuvre antérieurement.

On sait que du côté sociologique de la théorie, les auteurs proposent des typologies, à partir desquelles ils préconisent des démarches de recherche plus déductives : il s'agit, dans une première étape de l'analyse, d'identifier en quoi les critères de comportement à l'œuvre dans une situation donnée renvoient, se rapportent à l'un et/ou l'autre des principes proposés par la théorie. Il convient ensuite, dans une seconde étape, de voir comment les principes coexistent.

## La diversité interne chez Boltanski et Thévenot

- **La clarification :**  
réinterprétation, à partir d'un principe, d'une situation marquée par un autre principe
- **La critique :**  
évaluation (négative), à partir d'un principe, d'une situation marquée par un autre principe
- **Le compromis :**  
tentative d'associer de manière durable et légitime deux principes différents

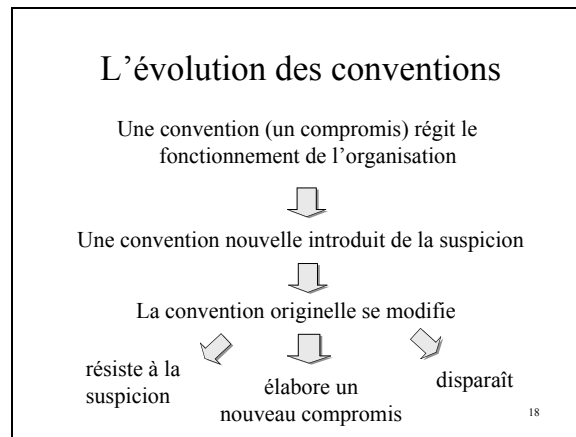
17

La théorie distingue précisément plusieurs manières selon lesquelles deux principes (limitons nous ici à ce nombre) peuvent cohabiter.

Première mode de coexistence, ce que Boltanski et Thévenot appellent la clarification. Les auteurs désignent ici la manière dont un individu peut, à partir d'un principe donné, relire, réinterpréter une situation marquée par un autre principe. L'exemple que nous venons de donner, qu'on a qualifié de « suspicion » en se référant à Gomez, illustre aussi la figure de la « clarification » puisque les bailleurs de fond « relisent », « réinterprètent » à partir d'un principe nouveau une situation qui était auparavant interprétée à partir d'un autre principe. Resterait à identifier les deux principes concernés (industriel ? marchand ?) : ceci demanderait de pousser davantage l'analyse, ce que nous ne pouvons pas faire ici.

Deuxième figure, la critique. Les auteurs désignent la manière dont, à partir d'un principe donné, on est souvent amené à qualifier négativement des aspects d'une situation renvoyant à un autre principe. Elle prend souvent la forme d'énoncés comportant des « sens seconds » négatifs, ce que les linguistes appellent des « connotations » négatives. Un exemple en est donné dans le cas Credito. Il y a quelques années, un membre a mis au point un modèle informatique permettant d'évaluer, à partir de certaines caractéristiques des clients, la probabilité qu'ils remboursent un crédit qui leur est octroyé. Ce modèle a été l'objet de critiques : il comportait, selon certains acteurs, le danger de « dépersonnaliser la relation avec le client ». Il n'a pas été mis en usage et son concepteur a quitté l'organisation. Cet exemple illustre une critique adressée, à partir du principe qualifié plus haut d'interpersonnel, à un dispositif conçu à partir du principe industriel. (On peut dire aussi que le modèle informatique qui était « grand » du point de vue du principe industriel, a été qualifié de « petit » du point de vue du principe interpersonnel.)

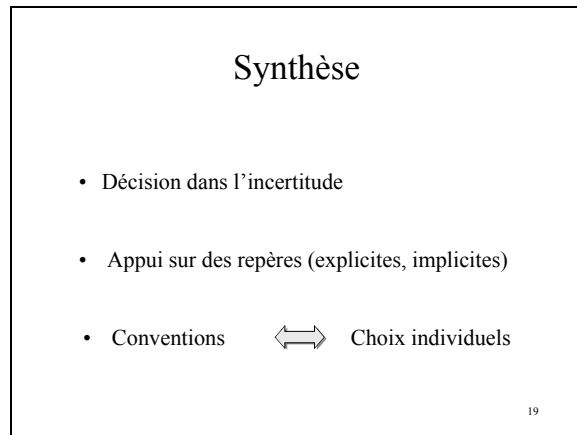
Troisième figure, ce que Boltanski et Thévenot appellent le compromis. Il s'agit de tenter d'associer des composantes renvoyant initialement à des principes différents, et de rendre cette association légitime et durable. Dans le cas Credito, un compromis (dont témoigne notamment les démarches faites par le directeur en direction des organismes financiers) consiste à viser un équilibre financier qui soit au service de la mission sociale de l'organisation.



Ces trois figures que l'on a présentées brièvement (la clarification, la critique et le compromis) indiquent donc des modes de coexistence des principes dans une situation donnée, permettant d'en faire en quelque sorte une photographie, du point de vue de la théorie. Ces figures présentent aussi l'intérêt de permettre d'approcher l'évolution des conventions (de passer de la « photo » au « film »). On peut imaginer différentes étapes dans cette évolution :

- Dans un premier temps, on trouve une convention qui régit seule le fonctionnement d'une organisation (elle peut se référer à un seul principe, mais plus fréquemment, elle en intègre plusieurs ; autrement dit, elle prend la forme d'un compromis)
- Dans un second temps apparaît une nouvelle convention qui introduit de la suspicion dans la convention originelle.
- Dans un troisième temps, la convention réagit, soit (première éventualité) en « résistant » à la suspicion (le cas du rejet du modèle informatique... et de son concepteur évoqué plus haut illustre bien ce point), soit (deuxième éventualité) en « composant » avec la nouvelle convention et en élaborant un nouveau compromis ; dans des cas limités (troisième éventualité), la convention originelle peut aussi disparaître et laisser entièrement la place à la convention nouvelle.
- Etc.

## Conclusion



En guise de synthèse, on peut dire que cette théorie explore la manière selon laquelle les individus décident dans les situations incertaines. Non pas en recourant à des calculs rationnels, comme le postule le courant néoclassique en économie, mais en s'appuyant sur différents repères présents dans les situations, les uns plus explicites (les énoncés), les autres plus implicites (les personnes, les objets, l'espace, le temps). Ces repères, ces conventions qui conditionnent les choix individuels, sont en même temps construits par eux. Les conventions permettent de comprendre comment les comportements individuels s'ajustent les uns aux autres dans le cadre d'une organisation, mais aussi, comment des divergences de vues se mettent en place (ce qu'on a appelé les suspicions, ou les critiques) et contribuent à l'évolution des organisations.