



**HAL**  
open science

## Normes et conventions : Des dispositifs de régulation aux formes organisationnelles de gouvernance

Elizabeth Gardère

► **To cite this version:**

Elizabeth Gardère. Normes et conventions : Des dispositifs de régulation aux formes organisationnelles de gouvernance. Communiquer dans un monde de normes. L'information et la communication dans les enjeux contemporains de la " mondialisation ", Mar 2012, France. pp.86. hal-00825890v1

**HAL Id: hal-00825890**

**<https://hal.univ-lille.fr/hal-00825890v1>**

Submitted on 24 May 2013 (v1), last revised 22 Jul 2013 (v2)

**HAL** is a multi-disciplinary open access archive for the deposit and dissemination of scientific research documents, whether they are published or not. The documents may come from teaching and research institutions in France or abroad, or from public or private research centers.

L'archive ouverte pluridisciplinaire **HAL**, est destinée au dépôt et à la diffusion de documents scientifiques de niveau recherche, publiés ou non, émanant des établissements d'enseignement et de recherche français ou étrangers, des laboratoires publics ou privés.

# Normes et conventions. Des dispositifs collectifs de régulation aux formes organisationnelles de gouvernance.

Elizabeth Gardère 1

1 : MICA (EA 4426), Université de Bordeaux (MICA) - Site web  
Université Michel de Montaigne - Bordeaux III : EA4426

MICA (Médiation Information, Communication, Art) Maison des Sciences de l'Homme d'Aquitaine 10 Esplanades des Antilles  
33607 Pessac cedex Tel: 05 56 84 68 14 - France

Dans le prolongement des travaux de Jean-Daniel Reynaud sur la théorie de la régulation qui permet l'échange, la communication, l'établissement de contrats et de règles avec l'existence de conflits dans un groupe social, nous dressons le constat que le mode projet peut être « une nouvelle forme de la sociologie de l'action, posant comme caractéristique majeure de l'acteur social son autonomie, c'est-à-dire sa capacité de construire des règles sociales et d'y consentir » (Reynaud, 1991 : 13). De plus, nous adhérons au courant de cognition sociale qui « s'intéresse au poids du social dans la régulation des activités cognitives développées par un sujet. [...] L'activité cognitive ne résulte pas uniquement de processus de traitement de l'information ; elle est aussi sociale au sens où elle s'inscrit dans un contexte de relations sociales » (Lauriol : 5). En effet, cette approche combine les caractéristiques de l'approche de cognition organisationnelle auxquelles s'ajoutent les interactions entre les acteurs et le contexte d'action. Interactions et contexte qui sont déjà au centre de la logique d'action (Habermas, Crozier, Friedberg) et des logiques sociales, elles-mêmes reposant sur les formes de liens (Bernoux, Herreros, 1996). C'est la dimension entière du système qui est ici considérée pour l'analyse de la dynamique de groupe et des stratégies individuelles ou collectives. Dynamique où les représentations individuelles et les conditions de la production collective des connaissances sont les marqueurs de la compréhension de la formation de l'action sociale (Ward, Reigen, 1990). Nous envisageons dans cet article de croiser les notions de norme, coopération et convention. Cette tentative théorique est récente. En effet, notons qu'en 1999, Armand Hatchuel tisse un lien entre la coopération et la convention en s'appuyant sur la théorie du point focal de Schelling qui « décrit une situation de conception collective sans révision » (Hatchuel, 1999 : 198). Le point focal étant, selon Schelling, le foyer de convergence qui résulte de l'interaction des membres du groupe. Il est retenu collectivement comme solution suite à une construction cognitive. Cette solution résulte d'un processus d'apprentissage caractérisé par Schön (1997 : 167) de « monde comportemental qui peut plus ou moins influencer la réflexion commune qui est essentielle à toute communication fiable ». L'intérêt de cette démarche croisée entre la logique d'action dans la gouvernance de

projet et la coopération/convention sera, à terme, d'isoler qu'une rationalité interprétative (composée d'éléments variés comme l'histoire du groupe, les artefacts, règles, représentations, conventions et procédures) permet de lever les incertitudes. Des auteurs tels que Denise Jodelet, Serge Moscovici ou encore Jacques Lauriol ont déjà identifié les processus d'objectivisation et de polarisation qui confère à un groupe la possibilité de parvenir à un consensus, dans le respect des marges de désaccord (au sens sociocognitif de la rationalité interprétative qui suppose la matérialisation des connaissances et de leur signification dans l'organisation en vu d'une action). Il nous a en effet semblé intéressant d'ouvrir les travaux en communication organisationnelle vers cette analyse car elle est inhérente à la prise de décisions des acteurs. En effet, de nombreux auteurs (Giddens, 1997 ; Hatchuel, 1997 ; Reynaud, 1997) ont démontré que les règles sont au cœur de l'organisation collective, toutefois, force est de constater que seules les règles ne sont pas constitutives d'une organisation car l'entité collective ne se conforme pas entièrement à la règle qui peut être une réponse partielle et contraignante dans l'action (en tant que forme d'inscription d'un savoir collectif mobilisable), d'où la dimension sociale. Au-delà de la théorie de la régulation, l'organisation dépasse la vision holiste où, selon Emile Durkheim, l'individu n'est pas déterminé par le tout dont il fait partie, mais où les faits sociaux expliquent d'autres faits sociaux. Holisme où les comportements individuels sont socialement déterminés dans une vision relationnelle du monde. La théorie des conventions ne retient pas non plus la vision individualiste de Max Weber, s'opposant à Emile Durkheim et qui considère que l'individu peut changer selon sa volonté qui le pousse à agir indépendamment de son contexte, (question du libre-arbitre), est aussi remise en cause. Mais la règle, de même que la convention, requièrent une interprétation (Reynaud B, 1998), issue d'une négociation et se transforment tout au long de la vie sociale (Giddens, 1987). Nous mettrons en exergue dans cet article que les modes de coopération de l'action collective (Favereau, 1997) dépassent le cadre de l'organisation, lieu de production et de productivité, au bénéfice d'un espace plus social qui mêle les normes, les conventions, l'apprentissage et les savoirs collectifs.

Norms and conventions. From collective regulation mechanisms to organisational forms of governance. Following on from the work of Jean-Daniel Reynaud on the regulation theory which allows exchange, communication, entry into contracts and creation of rules with the existence of conflicts within a social group, we make the observation that the project mode can be "a new form of sociology of action, establishing as the major characteristic of the social actor his autonomy, i.e. his capacity to build social rules and to agree thereto" (Reynaud, 1991 : 13). We subscribe to the social cognitive perspective which "focuses on the significance of social factors in the regulation of cognitive activity developed by a subject. [...] Cognitive activity does not result only from processing of information; it is also social in the sense that it falls within a context of social relationships" (Lauriot: 5). This approach combines the three characteristics of the organisational cognition approach, to which the interactions among actors and the context of action are added. These interactions and this context are already at the heart of the logic of action (Habermas, Crozier, Friedberg) and of social logics, which are themselves based on the forms of relationships (Bernoux, Herreros, 1996). The entire dimension of the system is considered here for analysis of the group dynamic and of individual or collective strategies. A dynamic where individual representations and conditions of collective production of knowledge are the markers of understanding of the forming of social action (Ward, Reigen, 1990). In this article, we therefore intend to cross the notions of norm, cooperation and convention. This is a recent theoretical attempt. It is noteworthy that in 1999, Armand Hatchuel emphasized the link between cooperation and convention by using the focal point theory of Schelling which "describes a situation of collective conception without revision" (Hatchuel, 1999: 198). According to Schelling, the focal point is the point of convergence which results from the interaction of the members of the group and which is collectively accepted as a solution following cognitive construction. This solution itself is the result of a learning process, characterized by Schön (1997: 167) of a "behavioural world which can more or less influence common reflection which is essential to any reliable communication". The value of this approach

which is a cross between the logic of action in project governance and cooperation/convention will, in the long run, be to isolate that an interpretive rationality (consisting of various factors such as the history of the group, artefacts, rules, representations, conventions and procedures) makes it possible to clear up uncertainties. Authors such as Denise Jodelet, Serge Moscovici and Jacques Lauriot have already identified the objectivization and polarization processes which offer a group the possibility of reaching a consensus within margins of disagreement (according to the socio-cognitive meaning of interpretive rationality which presupposes materialisation of knowledge and of its meaning in the organisation with a view to action). We considered it worthwhile to open the work on organisational communication to this analysis as it is inherent to the decision-making of the actors. In fact, many authors (Giddens, 1997; Hatchuel, 1997; Reynaud, 1997) have shown that rules are at the heart of a collective organisation, however, one can only observe that rules alone do not constitute an organisation, given that the collective entity does not entirely comply with the rule which can be a partial and restrictive response in action (as a form of registration of mobilizable collective knowledge), hence the social dimension. Beyond the regulation theory, the organisation exceeds the holistic vision where, according to Emile Durkheim, the individual is not determined by the whole of which he is a part, but where social facts explain other social facts. Holism where individual behaviours are socially determined in a relational vision of the world. The theory of conventions does not adopt the individualistic vision of Max Weber either, which opposes Emile Durkheim and which considers that the individual can change according to his own will which pushes him to act independently from his context, (the issue of free will), is also challenged. But a rule, like a convention, calls for interpretation (Reynaud B, 1998) which stems from negotiation and is transformed throughout social life (Giddens, 1987). We emphasized that cooperation modes in collective action Favereau (1995) go beyond the framework of the organisation, the place of production and productivity, to move towards a more social space that combines norms, conventions, learning and collective knowledge.

## **NORMES ET CONVENTIONS : DES DISPOSITIFS DE RÉGULATION AUX FORMES ORGANISATIONNELLES DE GOUVERNANCE**

Dans un contexte de réformes, le service public voit ses pratiques de gouvernance se modifier. L'action publique s'empare de modèles économiques, organisationnels et communicationnels jusqu'alors dédiés à l'entreprise pour promouvoir de nouvelles formes de gouvernance. La participation, la coopération, la régulation et la communication changent les prérogatives des individus et leurs logiques spatio-temporelles dans un contexte incertain mais normé. En effet, l'éclatement du modèle traditionnel de décision des projets publics en tant que modèle de l'instruction publique (Callon, 2000), génère une reconfiguration du pilotage des projets publics au bénéfice d'une gestion anticipée des revendications des citoyens. C'est ainsi que la légitimité des pouvoirs publics est remise en cause depuis les années 1990, de même que les « systèmes de représentation politique classiques chargés en principe du bien commun et de l'expertise scientifique et technique à laquelle a été pendant longtemps déléguée l'analyse des données d'un problème et la sélection des décisions » (Callon et Lascombes, 2001 : 12).

Le constat est le suivant : l'application partielle des normes de produit spécifiques au système industriel concerne désormais les biens publics (Tassey, 1989) : « c'est pourquoi il semble maintenant préférable de considérer que la norme est un bien collectif, dont la production entraîne des externalités pour la collectivité des entreprises concernées. (...) Ainsi, partant d'une approche du document normatif en terme de bien public, (...) résultant d'un acte de connaissance, on peut s'interroger sur sa dimension conventionnelle » (Benezech, 1996 : 32-33). Le postulat est que l'entreprise privée est tenue à une relation de type produits-marché, tandis que l'organisation publique est « contrainte à conserver les mêmes clients et les mêmes produits de base » (David, 2006) tout en assurant une mission de service public, étant entendu comme se souciant du capital collectif physique, capital humain et capital social de l'usager-citoyen. Pour mener à bien les projets publics, des missions de service public sont soutenues par la création d'agences spécialisées, le recours à la sous-traitance et aux experts, le montage de partenariats publics-privés. Faut-il alors parler d'innovation communicationnelle, d'amélioration continue ou de conduite du changement du service public dont la mutation se traduit par le glissement terminologique vers l'action publique ? Tandis que la voie est ouverte à une gouvernance de type pilotage de projet, la théorie des conventions est ici convoquée comme principe d'action et augure un relais à la théorie de la régulation dans un dispositif normé où les normes sont des « dispositifs de coordination sur lesquels s'appuient les acteurs pour ajuster leurs actions » (Eymard-Duvernay & Marchal, 1994 : 11). Néanmoins, même si l'on tend à croiser certains éléments avec le mode projet, « la gouvernance n'est pas un processus temporaire dédié à tel ou tel problème en parallèle de l'exercice normal des gouvernements locaux, mais, en tension avec la démocratie représentative, il se déroule de manière pérenne. Il n'est pas une logique de projet, celle-ci n'étant que l'une des principales technologies qui est mise en œuvre par les gouvernances locales ou par les gouvernements » (Eme, 2005 : 3).

## **GOUVERNANCE ET MUTATIONS DE L'ACTION PUBLIQUE**

Si la réforme est d'ordinaire définie comme « une amélioration apportée dans le domaine moral ou social, (c'est) plutôt un ensemble de normes qu'une coalition d'intérêts qui cherche à imposer au niveau collectif, sans se prononcer a priori sur le caractère bon ou mauvais » (Belorgey, 2010). Dans le cadre d'une réforme générale des politiques publiques, dite RGPP, les pouvoirs publics ont tendance à gérer les services publics à l'aide d'un Nouveau Management Public (NMP).

Ce dernier utilise les outils de pilotage de projet du secteur privé (indicateurs de performance, primes sur objectifs, reporting) ce qui « peut servir aux gouvernants à reconfigurer leurs relations avec les gouvernés. Dans une situation initiale, ceux-ci imputeraient à ceux-là la responsabilité des dysfonctionnements des services publics, comme les hôpitaux. Le NMP permettrait, au contraire, au gouvernement de responsabiliser l'administration, au sens où désormais ce n'est plus lui mais elle que les usagers tiendraient pour responsable de leurs problèmes ». (Pollit, in : Belorgey, 2010). Ce trait qui a émergé il y a une trentaine d'années (1980), est renforcé depuis une dizaine d'années (LOLF, 2001) par des réformes qui touchent l'action publique française. L'université (LRU, 2007), l'hôpital (PMSI, 1982 ; Plan Hôpital, 2007), la police nationale (DST/RG, 2007), la réforme du service public de l'emploi (2007), illustrent, entre autres, la mise en place de ce nouvel esprit de l'action publique.

La notion de gouvernance, bien que plurielle, définit généralement la manière dont le pouvoir est organisé et mis en pratique, tant au niveau des fonctions de régulation de l'Etat que de la communication entre les parties prenantes. Elle renvoie, en sciences politiques, à la répartition des pouvoirs et aux processus de décision politique qui permettent d'élaborer et de mettre en œuvre des biens publics (Eme, 2003). Elle correspond à la « répartition des pouvoirs fondée sur une démocratie participative, délibérative (Habermas, 1997) dans les territoires locaux » (Eme, 2005 : 1) où les individus participent aux affaires locales. Cela suppose « la mise en œuvre de nouvelles règles et valeurs de l'action politique » (Eme, 2005 : 1) qui marque la fin d'une souveraineté centralisée, hiérarchique et cloisonnée de l'appareil étatique au bénéfice d'une gouvernance locale (Muller, 1990). L'action recourt alors aux leviers managériaux comme la régulation transversale pour accroître la réactivité de l'action publique, elle-même en proie à une relation tripartite avec des parties prenantes (maître d'œuvre, maître d'ouvrage, usager-client). Cela implique des stratégies politiques, une coopération entre de multiples acteurs (Ion, 1990) et une citoyenneté locale. Cet ensemble d'acteurs publics et privés est coordonné par des corps constitués d'acteurs hétérogènes (Storker, 1998). C'est dans ce contexte que la gouvernance anime des réseaux d'action publique (policy networks) reliant des acteurs n'ayant ni la

même légitimité ni les mêmes capacités et donne un sens à l'espace public (Habermas, 1978). Elle implique la participation, la coordination, la concertation (Froger, 2002 : 3) et la délibération (Eme, 2005 : 3) qui permettent aux acteurs de créer leurs règles collectives pour concrétiser des actions locales. De ce point de vue, les acteurs s'inscrivent dans une rationalité procédurale (De Munck, 1997) qui, sans transgresser les règles établies les adaptent dans un espace de créativité organisationnelle. Ils « évitent ainsi les normes a priori préétablies » (Eme, 2005 : 3) qui sont à l'œuvre dans la régulation fondée sur des normes de contrôle (Reynaud, 1997). Les acteurs co-construisent des normes locales autonomes selon une régulation négociée (Kooiman, 2003). Ces normes co-construites combinent les intérêts particuliers et l'intérêt général. Mais elles deviennent des références dans des espaces publics de délibération (Eme, 2003) d'où une difficulté de positionnement des acteurs : « si la collectivité locale garde un rôle d'orientation et de pilotage, elle compose avec d'autres institutions, publiques ou privées, obéissant à leurs propres logiques d'intérêt et/ou exerçant des responsabilités sur des domaines de compétences tantôt partagés, tantôt disputés, mais jamais absolument étanches et autonomes » (Bertrand, 2001 : 6).

Plus précisément, la gouvernance qui prend forme depuis 2000 s'appuie sur la régulation et la négociation. Toutefois nous constatons qu'elle s'accompagne de l'illusion de normalisation technique et qu'elle privilégie les intérêts particuliers des entreprises au détriment d'une démocratie publique représentative. La normalisation technique supplante le politique, c'est-à-dire que des normes techniques édictées par l'entreprise (labels, normes ISO, procédures, etc.) se substituent aux normes juridiques émanant des pouvoirs publics et représentant le peuple. Pour reprendre l'exemple des projets publics durables, ils sont confrontés à « la gestion et l'application des réglementations environnementales (où) les accords volontaires peuvent être définis comme des quasi-contrats basés sur une négociation entre les décideurs publics et les entreprises. Ils ne sont, en général, ni des contrats de droit privé, ni des contrats de droit public et ne possèdent donc que très rarement un caractère obligatoire » (Graziani, 2000 : 1-2).

Une approche pragmatique de la gouvernance laisse place à la mise en œuvre de règles formelles et informelles, à des procédures internes et savoir-faire professionnels, aux croyances partagées et aux modalités de production du projet. Aussi, la coordination des parties prenantes s'exerce différemment selon les territoires, les acteurs en présence et la nature, voire l'ampleur du projet. La prise de décision s'autonomise et la régulation est tridimensionnelle : la dimension culturelle, le construit social, et la pertinence économique. Mais notre critique porte sur le principe d'auto-ajustement (Kooiman, 2003) qui considère la gouvernance comme le produit d'interactions entre acteurs privés et publics (administrations et entreprises) et s'étudie au prisme du réseau ou encore des travaux de James March et Johan Olsen sur la gouvernance des organisations et des stratégies d'adaptation en situation de changement.

## DE LA RÉGULATION AUX CONVENTIONS

Dans le prolongement de la théorie de la régulation qui établit des contrats et règles, le mode projet augure « une nouvelle forme de la sociologie de l'action, posant comme caractéristique majeure de l'acteur social son autonomie, c'est-à-dire sa capacité de construire des règles sociales et d'y consentir » (Reynaud, 1991 : 13). Pour repenser la dialectique organisation-institution dans la gouvernance, le courant de cognition sociale « s'intéresse au poids du social dans la régulation des activités cognitives développées par un sujet. [...] L'activité cognitive ne résulte pas uniquement de processus de traitement de l'information ; elle est aussi sociale au sens où elle s'inscrit dans un contexte de relations sociales » (Lauriol, 1998). Dans la dynamique de groupe, les représentations individuelles et les conditions de la production collective des connaissances sont les marqueurs de la compréhension de la formation de l'action sociale (Ward, Reigen, 1990). Il s'agit de dépasser la réduction de l'idéal-type de la bureaucratie pour appréhender l'organisation contemporaine, et l'envisager « dans un jeu de coopération, le bon choix n'est pas la conclusion d'un calcul rationnel, mais suppose aussi une entente, une convention » (Reynaud, 1991 : 17). Il s'agit du principe de continuité du contrôle social à la subjectivation (Elias, 1991). Ce contrôle se caractérise par une socialisation « conçue comme un processus paradoxal de création de conduites et d'acteurs conformes, et de sujets conscients d'eux-mêmes, obligés et capables d'être libres et de gouverner leur vie » (Dubet, 2002 : 40)

Le croisement des notions de régulation et convention repose sur la base d'un choix scientifique initié par Armand Hatchuel (1999) qui démontrait que l'interaction des membres du groupe était un processus d'apprentissage d'où résultait une solution. Ce postulat s'appuie sur la théorie du point focal de Schelling qui « décrit une situation de conception collective sans révision » (Hatchuel, 1999 : 198). Le point focal étant le foyer de convergence issu de l'interaction des membres du groupe et qui est retenu collectivement comme solution. Pointons l'erreur de penser l'émergence d'une convention sur la base d'anticipation sans fondement en l'absence d'interactions et de communication entre les acteurs. En réponse à cette lacune, la théorie du point focal suppose au contraire « l'existence d'une convention préalable entre les acteurs (se rencontrer) et elle étudie les conditions de réalisation de cette convention lorsque la relation entre les acteurs ne s'appuie sur aucun mode d'interaction » (Hatchuel, 1999 : 198). Les exemples mobilisés dans cette théorie du point focal mettent en scène des individus dans une ville. Ils doivent se déplacer d'un point A à un point B en l'absence d'interactions et de consignes. C'est l'observation de leur dynamique, qui fait référence à leurs acquis, stratégies et à la finalité de leur action autonome qui, sans interactions concourt à l'élaboration d'une solution la plus acceptable. On entendra donc par convention la résolution d'un problème de coordination qui, en fédérant l'imagination des acteurs, tend à se reproduire avec régularité. Toutefois, sa dynamique échappe en partie aux acteurs. La norme, en tant que « dispositif collectif cognitif » (Favereau, 1995) résulte des interactions sociales et se présente aux acteurs sous une forme objectivée, réifiée et est un « processus de réduction de la variété. (...) La norme en tant que convention, permet de développer la rationalité procédurale face à l'incertitude critique à laquelle sont confrontés les acteurs »



(Benezech, 1996 : 39-41) avec la prise en compte des interdépendances. Ce processus est caractérisé par Schön (1997 : 167) de « monde comportemental qui peut plus ou moins influencer la réflexion commune qui est essentielle à toute communication fiable ». L'intérêt de cette démarche croisée entre la logique d'action dans la gouvernance de projet et la convention est d'isoler qu'une rationalité interprétative (composée d'éléments variés comme l'histoire du groupe, les artefacts, règles, représentations, conventions et procédures) permet de lever les incertitudes sans pour autant les annuler. En effet, plusieurs auteurs (Giddens, 1997 ; Hatchuel, 1999 ; Reynaud, 1997) ont démontré que les règles sont au cœur de l'organisation collective. Toutefois, force est de constater qu'à elles seules, les règles ne sont pas constitutives d'une organisation car l'entité collective ne se conforme pas entièrement à la règle qui peut être une réponse partielle et contraignante dans l'action. La dimension sociale est à prendre en considération dans les jeux de négociation et l'acceptation ou non de la règle. Dans cette perspective, les modes de coopération de l'action collective outrepassent le cadre de l'organisation, lieu de production et de productivité, au bénéfice d'un espace social qui mêle les normes, les conventions, l'apprentissage et les savoirs collectifs (Favereau, 1995).

La théorie des conventions est ici envisagée comme mode alternatif de régulation sociale des projets de l'action publique car elle y ajoute les aspects de négociation et de concertation qui assurent le développement d'un nouveau régime de rationalité institutionnelle et organisationnelle. En effet, « par l'assouplissement et l'adaptation du discours délivré par la convention en place, celle-ci peut recadrer son contenu afin de répondre aux nouvelles demandes, retirant ainsi quelques attraits à l'alternative » (Marais, 2007). Dans ce cas, les normes techniques et réglementaires qui régissent l'action et le principe d'autorité descendante en vigueur dans la bureaucratie sont repensées en faveur d'une meilleure diffusion des connaissances. La coopération des individus permet alors un ajustement entre l'énoncé normatif des projets et leur mise en œuvre pragmatique car elle est l'occasion d'adaptations. Par exemple, un salarié peut transgresser la règle dans la mesure où cette initiative n'est pas à visée individuelle mais dans le souci du bien collectif. Il s'agit d'une forme d'ajustement de la règle mise à l'épreuve de l'usage, ce qui favorise l'appropriation. L'ajustement devient non plus une règle contraignante, mais une convention consentie et partagée.

L'intérêt de cette démarche croisée entre le mode projet du public-privé et la régulation-convention est d'isoler qu'une rationalité interprétative (composée d'éléments variés : histoire du groupe, artefacts, règles, représentations, procédures) permet de lever les incertitudes. Des auteurs tels que Denise Jodelet, Serge Moscovici ou encore Jacques Lauriol ont identifié les processus d'objectivisation qui confèrent à un groupe la possibilité de parvenir à un consensus, dans le respect des marges de désaccord (au sens sociocognitif de la rationalité interprétative qui suppose la matérialisation des connaissances et de leur signification dans l'organisation dans la perspective d'une action).

Appliquée à l'organisation, la théorie des conventions permet tout à la fois la reproduction d'un système établi (socle de l'institution) et la coordination d'avis divergents dans une perspective de créativité organisationnelle. Cet ensemble est analysé à partir d'une rationalité individuelle limitée confrontée à la présence systématique de défauts de coordination et/ou de reproduction. Les acteurs font face à des difficultés lors d'interactions et disposent de ressources limitées pour maintenir et améliorer les règles de coordination économie (Favereau, Orléan, Salais, 2003). Par ailleurs, des auteurs tels que Cyert ou encore March considèrent l'organisation comme forme de coalition interactive de groupes d'individus aux objectifs conflictuels. Ils démontrent que malgré les négociations sous-entendues, les conditions optimum d'exercice d'un projet restent difficiles.

Face à ce constat, Jacques Bonnet (2009 : 137-148) dans son essai de modélisation de la notion d'institution communicante, démontre la coexistence et l'interdépendance de trois sphères que sont les dimensions organisationnelles, communicationnelles et managériales dont la coopération repose sur les interactions fonctionnelles et symboliques. Dans cette perspective, la prise en compte des socles culturels et des formes sociales est un élément de compréhension des représentations des acteurs dans l'organisation. Cela met en exergue « la construction concertée et l'appropriation des significations liés aux métiers, aux services et aux résultats visés, aux démarches et aux procédures retenues auprès de l'ensemble des acteurs » (Bonnet, 2009 : 144). Cette dynamique participative crée un sentiment de responsabilisation par le partage (ou pseudo partage) de la décision et mobilise les acteurs dans un idéal de brassage des compétences. Par exemple, la légitimation d'un projet urbain peut passer par une concertation. Lors d'un exposé des contraintes et objectifs, elle génère une forme de mobilisation et d'implication de nombreux acteurs qui concourent à l'apprentissage organisationnel du projet dans un agir collectif. Même si les règles changent en cours de projet, c'est davantage le résultat qui importe comme performatif et gage d'une pérennité d'engagement et d'investissement. Si la consultation, l'information, la participation et la concertation locale permettent de construire le projet urbain dans un système légitime et médiatisé, le diagnostic partagé publié à l'issue de chaque réunion de concertation s'inscrit pleinement dans la régulation du projet dans une logique processuelle qui restaure des normes de confiance et une forme de cohésion sociale. En effet, tout processus décisionnel repose « tant dans la communication d'une politique projetée, des enjeux rattachés, que dans la définition des objectifs recherchés. Cela permet d'instaurer un certain climat de confiance, en limitant l'éviction des parties intéressées et les effets associés. Aussi, les parties intéressées ont la liberté de nommer elles-mêmes leur(s) représentant(s), contrairement aux méthodes de constitution de groupes fondées en amont sur les critères de représentativité » (Froger, 2002 : 16).

## GOUVERNANCE, RÉGULATION ET NORMES

Transposée au mode projet caractérisé par la transversalité dont la coordination est horizontale, levier de la « décentralisation du processus de décision et de coopération entre les acteurs » (Thomas, 2011 : 21), la régulation conjointe (Reynaud, 1995) est une combinaison de processus de régulation (régulation de contrôle : règles officielles et procédures ; régulation autonome : décentralisation et responsabilisation de l'activité par des règles auto fixées par les salariés). Cette combinaison résulte de l'absence fréquente de hiérarchie fonctionnelle dans le projet et de la multiplicité des sources, objets et domaines de compétences. Toutefois, face à la transversalité, qui favorise l'incomplétude des règles et le contrôle basé sur la délégation et une redistribution des formes d'autorité, deux types de coordination sont privilégiés (Lorino, 1995) : la coordination procédurale (dimension cognitive de la règle, interprétation de la règle selon le contexte incertain, actualisation de la règle, procédure pour définir l'action plutôt qu'une règle fixe) ; la coordination substantielle (règles formelles sans interprétation possible, cahier des charges, contrôle). Les règles encadrant la gouvernance n'ont pas forcément besoin d'être dictées par le législateur, il suffit qu'elles guident les conduites et les actions sur la base d'un accord tacite. La gouvernance renvoie donc aussi bien à une logique d'autorégulation qu'à une logique de régulation volontaire ou imposée. Dans cette hypothèse, la dynamique de la vie des organisations implique donc constamment que des accords, des arrangements et des compromis, implicites ou explicites, se nouent entre les parties prenantes (Bessire, Chatelin, Onnée, 2008).

Cette approche des conventions en termes de communication organisationnelle, à la différence de l'approche économique qui répond aux principes de gouvernance (Baile, 2005) soulève trois problématiques : 1) l'adaptation des individus à l'environnement ; 2) les mutations organisationnelles et la conduite du changement face aux approches participatives et coopératives ; 3) l'évaluation plus sociale et humaine que financière de la gouvernance des projets dans le respect des règles. Aussi, nous ne considérerons pas la régulation et la gouvernance sous l'angle instrumental et utilitariste, comme dans la théorie de l'agence, mais il s'agit plus d'un principe de restauration de la confiance, de valorisation des intérêts collectifs et particuliers d'acteurs responsables, autonomes agissant dans l'intérêt commun. Dans la théorie des conventions, les acteurs tirent le bénéfice d'actions et d'interactions alors qu'en termes de négociation, ils sont le produit d'enjeux stratégiques liés à la distribution de ressources et tiraillés dans des logiques de conflits. La transaction, quant à elle, se limite à considérer l'organisation plus efficace en l'absence d'institution.

Notons la distinction entre la norme de référence qui est prescriptive et fédérative, et la norme de comptabilité qui énonce un mode de fonctionnement ou encore la norme qualité qui homogénéise les pratiques dans des contextes endogènes, voire exogènes, d'incompatibilités techniques. Plus généralement, la norme reste porteuse d'une injonction paradoxale permettant la coordination et l'exclusion (Richardson, 1972 ; Macherey, 2009). Cette contradiction est motivée par les systèmes organisationnels qui « sont ainsi en situation de concurrence mais simultanément, du fait des externalités du réseau et du degré de diversité des activités des firmes produisant des sous-systèmes, ils peuvent se trouver engagés dans une démarche coopérative. En fonction des caractéristiques des interdépendances - en termes de substituabilité et/ou de complémentarité - la coopération entre les acteurs est soit recherchée, soit exclue a priori » (Benezech, 1996 : 40). Ainsi, la norme peut être envisagée comme une convention, un dispositif cognitif construit collectivement, un vecteur d'information descriptif ou prescriptif. La norme est parfois assimilée à une convention. Aussi, la distinction entre la norme et le standard est un préalable conceptuel nécessaire. La théorie des conventions ne s'attache pas au standard qui « résulte d'un processus d'adoption technologique, potentiellement orienté par des comportements stratégiques » (Benezech, 1996 : 27) mais davantage à la norme constitutive d'une démarche collective. En effet, « une norme est la manifestation écrite du résultat d'un choix collectif raisonné en vue de servir de base d'entente pour la solution de problèmes répétitifs » (Germon, Marano, 1983 : 105). L'aspect répétitif fait ici appel à la capitalisation des savoirs et au devoir de mémoire, forme d'écriture de la norme, sur la base d'un ensemble d'éléments, de données, disponible et collecté dans un flux plus global d'informations. La norme apparaît en tant que procédure répondant à des besoins exprimés lors d'un projet. Elle fixe de manière codifiée, les éléments techniques, la marche à suivre, les règles et les modalités de résolution de problèmes. Elle mobilise tant des données factuelles qu'un contexte informel qui réduit dans la procédure décisionnelle les zones d'incertitude. Accessible à tous et transférable, elle normalise le processus de production dans l'intérêt général et distingue l'information pertinente ce qui permet de concilier l'aspect cognitif, l'évaluation et la coordination organisationnelle et interactionnelle des comportements sur la base d'accords collectifs. Elle intervient comme vecteur de communication et d'information et assure la coordination des comportements interindividuels d'autant qu'elle procure « l'effet d'une construction sociale (puisque c'est) la production des conventions de qualité, qui médiatise les relations interindividuelles » (Orléan, 1994 : 150-151). La norme est une « matérialisation d'un dispositif cognitif collectif » (Benezech, 1996 : 28). A ce titre, elle crée des relations d'interdépendance et se donne à voir comme « une structure de coordination des comportements offrant une procédure de résolution récurrente des problèmes. Elle délivre un énoncé, information sur les comportements mimétiques des adopteurs, et se réalise dans un dispositif matériel » (Gomez, 1994 : 118). Mais ses conditions d'écriture varient selon les règles-contrats (objet d'un contrat entre parties prenantes), règles-contraintes (pression sur l'exercice d'un métier) ou règles-conventions (us et coutumes) (Favereau, 1995). Ces règles fluctuent d'autant qu'à chaque destinataire correspond un champ lexical, un contexte, un métier, un cadre de référence et du seuil coercitif de la norme (David, 2006 : 214). La règle se présente comme un facteur pertinent d'action collective où « chacun peut s'appuyer sur le savoir des autres pour contourner (sinon effacer) sa propre ignorance. Ces dispositifs sont communiqués par la société (plutôt que réinventés par les individus), d'autant plus aisément qu'ils ont un statut de bien collectif » (Favereau, 1995 : 294-295).

## CONCLUSION : VERS LA THÉORIE DES CONVENTIONS

Dans un contexte de crise du mode de gouvernance, le foisonnement des groupes d'intérêts, d'acteurs et d'organisations incite à repenser le processus de décision publique dans les projets. En effet, des systèmes plus flexibles, plus innovants et prenant en charge l'apprentissage collectif pourraient être l'une des réponses à la complexité du mode public en réduisant les zones d'incertitude et en accroissant la qualité de l'expertise par le croisement des disciplines et savoir-faire (Callon, 2000). Par leurs caractéristiques atypiques sur la scène publique, ces métissages du mode privé-public redistribuent les positions des acteurs publics et privés déjà en place. La théorie des conventions est un « phénomène social et interpersonnel, présentant en permanence, continuité et stabilité. Cependant, cette régularité de la convention n'exclut pas son évolution. Aussi, ne se maintient-elle que par la vertu d'un consentement collectif dont les équilibres internes varient en fonction des pressions diverses auxquelles il est soumis » (Amblard, 2003 : 139). Cela nous engage à comprendre quelle est la dynamique d'un tel système autonome en évitant de s'engager dans le courant conventionnaliste qui aurait tendance à la « considérer comme reposant sur la capacité de l'acteur à s'appropriier les règles collectives auxquelles il participe pour les orienter dans une direction qui lui est plus favorable » (Amblard, 2003 : 140). La convention « résiste à toute stratégie déviante pour peu que celle-ci ne soit suivie que par un faible nombre d'individus, d'où le terme d'évolutionnairement stable : une mutation qui n'affecterait que quelques individus ne saurait renverser le comportement dominant ». (Orléan, 1994 : 270). Cela revient à dire que pour qu'une alternative émerge, la zone d'incertitude doit se généraliser à un ensemble significatif d'individus et non pas à un échantillon non représentatif. Par un acte communicationnel partagé à l'occasion de ce que les théoriciens de la convention nomment le contact, les acteurs décident alors de l'adaptation ou de la transformation de la norme. La convention peut alors s'ajuster en concédant une partie de son territoire à la convention adverse. Bien que se maintenant par un consentement collectif, elle reste un équilibre évolutif au gré des interactions, s'agissant d'un ordre où « les acteurs, leur liberté et leur rationalité, leurs objectifs et leurs besoins sont des construits sociaux et non des entités abstraites » (Crozier et Friedberg, 1977 : 55).

En conclusion, la théorie des conventions, bien qu'étant une alternative à la régulation, tend malgré tout à confondre la dynamique « reposant sur la capacité de l'acteur à s'appropriier les règles collectives auxquelles il participe pour les orienter dans une direction qui lui est plus favorable » (Amblard, 2003 : 140) avec l'espace régulé ou normé qui encadre toute situation. Si au niveau exogène, la réglementation publique et les interactions sont les deux facteurs majeurs des conventions, au niveau endogène, il faut distinguer la dissidence (choix d'un groupe de se conformer ou non la convention), la dissonance (inadéquation entre le discours, le contexte et la convention) et l'intention stratégique (influence des acteurs sur le territoire de la convention). Ces états mobilisent la coopération pour ajuster la convention à l'évolution du contexte en situation de crise ou de résistance au changement.



## Bibliographie

- . Amblard M. (2003), « Vers une théorie sur la dynamique des conventions », Amblard M. (dir.), Conventions et management, Louvain : De Boeck. pp. 139-158.
- . Baile S. (2005), « Stratégie et succès de la gouvernance des TI : Théories et thèmes de recherche », Actes du 10ème colloque AIM, Toulouse.
- . Belorgey N. (2010), L'hôpital sous pression. Enquête sur le Nouveau Management Public, Paris : La Découverte.
- . Benezec D. (1996), « La norme : une convention structurant les interrelations technologiques et industrielles », Revue d'économie industrielle, Vol 75, Paris. pp. 27-43.
- . Bertrand H. Gorgeu Y. Moquay P. (2001), « Intégration des formes de proximité dans la gouvernance locale », Les 3e journées de la proximité Nouvelles Croissances et Territoires, Paris.
- . Bessire D. Chatelin C. Onne S. (2008), « Normes de gouvernance et effet d'universalisation : Le cas de l'administrateur indépendant », Revue Française de Gouvernance d'Entreprise, n°4.
- . Bonnet J. (2009), « Les organisations publiques : des institutions communicantes ? Le cas des Caisses d'Allocations Familiales », Communication & Organisation, 35, Bordeaux : PUB.
- . Callon M. (2000), « Les différentes formes de démocratie technique », [Les Cahiers de la sécurité intérieure, 38](#), Paris.
- . Callon M. Lascoumes P. (2001), Agir dans un monde incertain. Essai sur la démocratie représentative, Paris : Seuil.
- . Crozier M. Friedberg E. (1977), L'acteur et le système, Paris : Seuil.
- . David A. (2006), « Quelques enjeux contemporains de la relation de service public », Revue politique et management public, vol. 24, n° 3, Paris.
- . De Munck J. Verhoeven M. (1997), Les mutations du rapport à la norme, Bruxelles : De Boeck Université.
- . Dubet F. (2002), Le déclin de l'institution, Paris : Seuil.
- . Elias N. (1991), La société des individus, Paris : Fayard.
- . Eme B. (2003), Gouvernance territoriale et mouvements d'économie sociale et solidaire, Paris : Crida-Lise/Dies.
- . Eme B. (2005), « Gouvernance territoriale et mouvements d'économie sociale et solidaire », Revue internationale de l'économie sociale, 296, Paris : Institut de l'économie sociale. Pp. 42-55 <http://www.defi-univ.org/IMG/pdf/Eme.pdf>.
- . Eymard-Duvernay F, Marchal E. (1994), « Les règles en action : entre une organisation et ses usagers », Revue Française de Sociologie, vol 35, n°1. pp. 5-36.
- . Favereau O. (1995), « Conventions et régulation », Boyer R. (dir.). Théorie de la régulation. L'état du savoir, Paris : La Découverte. pp. 511-520.
- . Froger G. (2002), « L'aide multicritère à la décision participative : une démarche originale de gouvernance en matière de développement durable », Eurocongrès « Développement local, développement régional, développement durable : quelles gouvernances ? », Toulouse, 25-26 octobre 2002. pp. 1-18.
- . Germon C. Marano P. (1983), « La normalisation : clé d'un nouvel essor », Paris : Documentation Française. p. 105.
- . Giddens A. (1997), Sociologie (3e édition), Cambridge : Polity Press.
- . Gomez P-Y. (1994), Qualité et théorie des conventions, Paris : Economica.
- . Graziani S. (2000), Entreprises et institutions : vers une nouvelle coopération ; une contribution théorique à l'analyse économique des accords volontaires, Thèse pour le Doctorat de Sciences économiques, Université de Corse.
- . Habermas J. (1962, rééd. 1978, 1999), L'espace public, Paris : Payot.
- . Habermas J. Rawls J. (1997), Débat sur la justice, Paris : Editions du Cerf.
- . Hatchuel A. (1999), « Connaissances, modèles d'interactions et rationalisation. De la théorie de l'entreprise à l'économie de la connaissance », Revue d'Economie Industrielle, vol. 88, Paris. pp. 187-209.
- . Ion J. (1990), Le travail social à l'épreuve du territoire, Toulouse : Editions Privat.
- . Jobert A. de Tersac G. (2003), La théorie de la régulation sociale de Jean-Daniel Reynaud, Paris : La Découverte.
- . Kooiman J. (2003). Governing as governance, Londres : Sage.
- . Lauriol J. (1998), « La stratégie comme principe d'action », Actes de la 7e conférence de l'AIMS.
- . Lorino P. (1995), « Les deux fonctions de pilotage de l'entreprise : coordination et équilibrage », CERESSEC, Centre d'Etudes et de Recherche, n° DR 95041, septembre, 25. pp. 2-25.
- . Macherey P. (2009), De Canguilhem à Foucault. La force des normes, Paris : La Fabrique Editions.
- . Marais M. Reynaud E. (2007), « Comparaison entre les entreprises françaises publiques et privées face aux exigences du développement durable », WP, n° 800, IAE Aix-en-Provence.
- . Muller P. (1990), Les politiques publiques, Paris : PUF (Que sais-je ?).
- . Orléan A. (dir.) (1994), Analyse économique des conventions, Paris : PUF.
- . Reynaud B. (1997), « Introduction générale (pp. 9-16) & la rationalisation constitutive du collectif ? (pp. 211-218) », in : Les limites de la rationalité : tome 2 – Les figures du collectif, Paris : La Découverte.
- . Reynaud J-D. (1988), « Les régulations dans les organisations : régulations de contrôle et régulations autonomes », Revue Française de sociologie, 29, Paris.
- . Reynaud J-D. (1989, 1993, 1997), Les règles du jeu : l'action collective et la régulation sociale, Paris : Armand Colin.
- . Reynaud J-D. (1991), « Pour une sociologie de la régulation sociale », Sciences et sociétés, vol XXIII, 2, pp. 13-26, Paris.
- . Reynaud J-D. (1995), Le conflit, la négociation et la règle, Toulouse : Octarès.
- . Richardson G. (1972), "The organization of industry", Economic Journal.
- . Schön D. (1997), « Apprentissage organisationnel et épistémologie de la pratique », Les limites de la rationalité, tome 2, Les figures du collectif, Paris : La Découverte.
- . Stocker G. (1998), « Cinq propositions pour une théorie de la gouvernance », Revue internationale des Sciences Sociales, 155. Paris.
- . Tassej G. (1989), "Industry and government strategies for product quality", International Journal of Technology Management, Vol 4, 2. pp. 189-203.
- . Thomas C. (2011), « De la régulation de contrôle au pilotage de la régulation conjointe. Un nouvel usage du processus budgétaire au sein d'entreprises décloisonnées », Actes du 22e colloque de l'AFC, Nice.
- . Ward J-L. Reigen P-H . (1990), "Sociocognitive analysis of group decision making among consumers", Journal of Consumers Research, vol 17. pp. 245-262.