

**Séminaire**  
**VIE DES AFFAIRES**

Séance du vendredi 31 mars 1989 (2<sup>e</sup> réunion)

**VIGILANCE ET IDENTITÉ.**

Étaient présents :

MM.BERRY, BOUCHIKHI, GIRIN, FIXARI, FRIEDBERG, Mme HOCQUARD,  
MM.MATHEU, MAYER, OURY, PADIOLEAU, Mme de POUVOURVILLE, MM. de  
POUVOURVILLE, RAMANANTSOA, RIVELINE, THIÉTART.

(Compte rendu rédigé par H.BOUCHIKHI)

**Bref aperçu de la réunion**

A la suite de leur article "**vers une nouvelle économie de l'entreprise**"<sup>(\*)</sup>, Claire HOCQUARD et Jean-Marc OURY précisent ici leur théorie de l'identité : l'entreprise s'apparente à un réseau où chaque acteur est soumis à des regards qui façonnent son identité. La survie d'une entreprise provient alors d'une organisation de la vigilance sur un certain nombre de paramètres. Cette vision théorique est alors discutée par les membres du séminaire.

---

(\*) Gérer et Comprendre, n° 11, juin 1988.

Exposé de Claire HOCQUARD
---------------------------

### **Comment fait-on face aux gros aléas dans les chantiers de Travaux Publics ?**

Afin d'illustrer les concepts de vigilance et d'identité des agents dans les organisations, Claire HOCQUARD a choisi l'exemple des chantiers de T.P.

#### **1. Les raisons du choix du secteur des T.P.**

Outre sa familiarité avec l'univers des T.P., Claire HOCQUARD a retenu ce secteur pour deux raisons majeures. D'une part, et contrairement aux industries de série, un chantier de T.P. est toujours une organisation en soi orientée vers la réalisation d'un ouvrage spécifique.

D'autre part, il s'agit d'un secteur où il existe de nombreux aléas d'origines diverses : géologiques, retards dans la remise des plans ou la livraison de matériaux, etc. Sur un chantier, il n'est pas rare que les aléas atteignent 20 ou 30% du prix de vente. Dans des cas extrêmes cette proportion peut s'élever jusqu'à 100%. Mais, en même temps, il est généralement admis dans la profession qu'une marge bénéficiaire de 1% sur un chantier représente une bonne performance.

**La question centrale** de l'exposé de Claire HOCQUARD peut être formulée comme suit : dans un univers aussi incertain, comment arrive-t-on, malgré tout, à réaliser une marge de 1% ?

#### **2. Face à un gros aléa sur un chantier, on redéfinit toute son organisation**

Lorsqu'il est confronté à de gros aléas, le chef de chantier commence par revoir, un par un, tous les éléments de son chantier. Outre la révision de l'ordonnancement, il demande aux fournisseurs et sous-traitants des remises supplémentaires. L'expérience montre que ces partenaires arrivent à accorder des remises de 5 ou 10% alors que leurs prix avaient déjà fait l'objet de négociations serrées avant d'être sélectionnés. Ils acceptent de faire ainsi pour deux types de raisons. La première est qu'on les assure qu'il s'agit vraiment de circonstances exceptionnelles et qu'ils pourront avoir des compensations sur d'autres chantiers. La seconde est que s'ils ne font pas un effort supplémentaire, toute l'entreprise peut connaître une crise grave et ils risquent de ne pas être payés. Le chef de chantier arrive, de la même façon, à obtenir un effort exceptionnel de son personnel.

#### **3. Lorsque les aléas sur un chantier sont trop importants, on mobilise l'ensemble des chefs de chantier**

Les procédés exposés au (2) suffisent pour faire face à un aléa de 20 ou 30% mais ne le sont pas lorsqu'un chantier subit des aléas de l'ordre de 100% du prix de vente. Il faut signaler que, vu la faiblesse des marges sur les chantiers réussis, la compensation statistique ne suffit pas pour absorber des pertes trop importantes sur un chantier. En fait, dans ce type de situation, le Directeur des Grands Travaux qui est le supérieur hiérarchique des chefs de chantier mobilise l'ensemble de ces derniers.

Là aussi, l'expérience montre que même lorsqu'ils ne sont pas directement concernés les chefs de chantier arrivent à dégager des ressources importantes pour atténuer les effets de aléas subis par un collègue. C'est cette coopération de l'ensemble et non la compensation statistique qui, d'après Claire HOCQUARD, rend possible la survie des grandes entreprises de T.P.

#### **4. Le concept d'identité explique les comportements observés**

Une fois qu'elle a montré comment les chefs de chantier arrivent à atténuer, individuellement ou collectivement, les effets de gros aléas, Claire HOCQUARD cherche à comprendre les raisons de ces comportements. Elle trouve une réponse dans le fait que le budget constitue pour les chefs de chantier une référence plus forte que les circonstances, la matière, etc. En effet, une fois qu'il a été négocié avec le Directeur des Grands Travaux, qui joue aussi le rôle du commercial, le budget devient le critère sur lequel le chef de chantier va être jugé et donc un élément rigide de son identité. Et c'est parce qu'il se sent jugé sur sa capacité à tenir son budget que le chef de chantier développe une attitude sédentaire<sup>1</sup> là dessus, ce qui permet, du même coup, d'expliquer pourquoi il ne cherche pas à aller au delà de la norme habituelle du 1% de marge.

Exposé de Jean-Marc OURY
--------------------------

#### **Le modèle du chantier est plus proche de la vie des affaires que le modèle traditionnel de la fabrique**

A la question que les participants à la première séance se posaient à propos de ce qui est stable et ce qui est mobile dans la vie des affaires, Jean-Marc OURY, prenant appui sur l'exposé de Claire HOCQUARD, fait remarquer que s'agissant des chantiers de T.P. ce sont les références que les gens ont en tête -leur identité- qui sont stables et non la matière. Au passage, Jean-Marc OURY fait observer que les lois de la nature ne relèvent pas de l'économie. D'après lui, il y a économie ou entreprise quand l'action humaine joue un rôle déterminant.

Dans la suite de son exposé Jean-Marc OURY a résumé en quelques conjectures la théorie de l'identité.

#### **1. Conjecture a : Le modèle du chantier est plus proche de la vie des affaires que le modèle de la fabrique.**

Le modèle classique de la fabrique, né d'une analogie avec les lois naturelles, est fondé sur l'existence d'une fonction de production stable et de biens pré-existants à l'activité économique. De même, il suppose que les gens ont des préférences et des besoins *a priori* dont ils cherchent la satisfaction dans l'activité économique.

Or le modèle du chantier exposé par Claire HOCQUARD est à l'opposé du modèle de la fabrique. Les moyens sont créés dans le cours de la vie d'un chantier. Tous

---

<sup>1</sup> Cf. article "Vers une nouvelle économie de l'entreprise".

les éléments d'un chantier sont variables. En plus, il y a des interactions possibles avec le client en cours de réalisation et pas seulement au moment de la livraison de l'ouvrage.

Plutôt que les notions de besoins et de préférences *a priori*, le concept central du modèle du chantier est celui de l'identité qui est la somme des paramètres sur lesquels un agent se sent jugé. L'identité est donc façonnée par le regard des autres.

## **2. Conjecture b : Face aux aléas de l'activité économique, chaque agent est sédentaire sur certains paramètres et nomade sur d'autres.**

Jean-Marc OURY choisit d'illustrer cette conjecture en montrant comment, dans le cas des chantiers de T.P., le nomadisme du commercial (niveau n de la hiérarchie) sur le prix de vente aboutit à une négociation de budget avec le chef de chantier (niveau n-1) et à une sédentarité de celui-ci sur le résultat de la négociation.

## **3. Conjecture c : Le concept de l'identité est pertinent aussi bien au niveau d'un individu qu'au niveau d'une entreprise.**

L'entreprise, d'après Jean-Marc OURY, s'apparenterait à un réseau où chaque acteur est pris dans un filet de regards braqués sur lui et qui façonnent son identité. Ceci permet à Jean-Marc OURY de généraliser son propos en affirmant que la survie de l'entreprise provient d'une organisation de la vigilance sur un certain nombre de paramètres sédentaires. Il en déduit, en passant, qu'on ne peut garantir la survie d'une entreprise seulement par des dispositifs d'intéressement.

## **4. De la réfutabilité de la théorie de l'identité**

A la question de savoir comment on peut réfuter la théorie de l'identité, Jean-Marc OURY propose deux stratégies. La première est purement pragmatique. Elle consiste à dire que s'il n'existait pas une identité forte chez les agents des entreprises de T.P., les effets statistiques des aléas finiraient par anéantir ce type d'entreprise ou, du moins, pourrait-on observer une variance forte dans les coûts et les résultats positifs ou négatifs dégagés par les chantiers.

Une autre stratégie de réfutation plus poppérienne consisterait à se demander ce qui peut arriver quand des agents changent d'identité sans raison et indépendamment du regard des autres. Ce type d'individu, complètement imprévisible et sans aucun référentiel, ne serait pas supportable dans une entreprise.

## **5. La théorie de l'identité face à d'autres théories économiques**

Comme il a été dit plus haut, la théorie de l'identité ne suppose pas un référentiel des biens qui pré-existerait à l'activité économique. Nonobstant cette remarque, à partir du moment où le modèle de la fabrique suppose un environnement stable, on peut le considérer comme un cas limite du modèle du chantier.

Toujours en faisant abstraction du problème de la pré-existence des biens, on peut constater qu'un agent qui serait nomade sur tous les paramètres ressemblerait à l'*homo oeconomicus* de Pareto. Un agent sédentaire pur ressemblerait, quant à lui, aux agents des théories de Ricardo et de Marx. Ces deux types de théories économiques sont des théories de la valeur : travail pour Ricardo et Marx, échange pour Pareto. Ces deux théories sont des représentations limites, l'une allant vers le sédentaire pur et l'autre vers le nomade pur, de "l'homme du chantier". Or, si on met face à face deux personnes

qui seraient, respectivement, nomade et sédentaire sur des paramètres opposés, il ne peut plus y avoir production de valeur. La théorie de l'identité permet, en fin de compte, de montrer que les théories économiques opposant le travail et l'échange comme sources de la valeur sont les seules théories possibles de la valeur.

Jean-Marc OURY continue cet exercice de comparaison en soulignant que le modèle de Simon s'inscrit dans le cadre général de la pré-existence des biens mais peut être, tout de même, rapproché du modèle du nomade pur. En effet, les agents ont des préférences mais comme ils n'ont qu'une rationalité limitée, ils sont contraints de s'arrêter à la première solution satisfaisante. Or, le modèle du chantier montre que c'est le regard des autres, et non la rationalité limitée, qui pousse les agents à chercher un niveau satisfaisant et à s'y arrêter.

L'exposé de Jean-Marc OURY se conclut sur une comparaison de la théorie de l'identité avec une autre théorie micro-économique : la X-efficiency. Il en ressort qu'en admettant que les biens pré-existent, si on peut interpréter la X-efficiency comme l'existence d'une sédentarité des agents sur leurs activités de production, alors cette théorie serait originale. Sinon, elle ne serait qu'une variante du modèle de Pareto.

Débats
--------

### 1. A propos de la réfutabilité de la théorie de l'identité

Aux yeux d'un participant, il n'y a pas d'intérêt à s'interroger sur la réfutabilité du cadre conceptuel de l'identité car, dit-il, celui-ci est davantage une heuristique qu'une théorie scientifique au sens classique. Si cette heuristique permet de découvrir des phénomènes qu'on ne voyait pas avant, alors cela suffit pour la rendre intéressante. Un autre participant abonde dans le même sens pour dire qu'il considère le cadre conceptuel proposé comme un élément intéressant d'une "pragmatique de l'action managériale".

Sur le même registre, un troisième intervenant estime que le modèle ne sera réfutable que lorsqu'on montrera comment une identité peut changer et pense, néanmoins, qu'il ne s'agit pas là d'une question essentielle. D'après un autre participant les industries où tout change tout le temps et où les gens manquent complètement de repères constituent un bon exemple de réfutation de l'idée qu'il faut changer en permanence.

### 2. Quelques zones d'ombre de la théorie de l'identité

Un participant constate que la théorie proposée ne permet pas d'expliquer le mécanisme de propagation d'une crise sur un chantier vers le reste des chefs de chantier. Claire HOCQUARD reconnaît la difficulté de mobiliser des chefs de chantier qui ne connaissent pas de crise. Cette mobilisation générale demande de grands talents de persuasion de la part du Directeur des Grands Travaux. Ceci dit, les chefs de chantier ne peuvent éviter de faire des "sacrifices" exceptionnels parce qu'ils voient que la crise peut facilement mettre en péril toute l'entreprise.



Un second intervenant fait remarquer que la théorie proposée ne fait pas de place au concept de pouvoir alors qu'il s'agit d'un phénomène observable dans toute entreprise et indissociable des notions de confiance et de coopération qui permettent, par exemple, aux chefs de chantier de compter sur l'aide de leurs collègues en cas de problèmes graves.

### 3. Les limites de l'opposition chantier-fabrique

L'opposition nette du modèle de la fabrique à celui du chantier n'emporte pas l'adhésion d'un participant. Il tente d'expliquer le caractère trop systématique de cette opposition par le fait que lorsque Claire HOCQUARD et J-M.OURY parlent du chantier, ils se réfèrent à leur propre expérience alors qu'ils parlent du modèle de la fabrique en faisant référence à une représentation idéalisée par les théories économiques. D'après cet intervenant, la vie de la fabrique peut aussi montrer les traits prêtés au chantier. Dans le même ordre d'idée, cet intervenant n'est pas convaincu du nomadisme attribué au chef de PME par opposition à la sédentarité du chef de chantier agissant dans le cadre d'une grande entreprise. Il rappelle l'histoire du déclin des industriels du Nord à cause d'un grand attachement à leur autonomie.

### 4. Les ressources d'explication fournies par d'autres théories

Pour marquer son accord avec la distance prise par rapport au modèle de Simon, un premier participant souligne que la rationalité des comportements décrits par Claire HOCQUARD et Jean-Marc OURY n'est effectivement pas de type probabiliste. C'est une rationalité de conformité qui s'apparente à la rationalité catégorique de Condorcet. Il y a là, d'après ce même participant, une voie intéressante pour l'analyse des organisations.

Sur une tonalité différente, un autre participant estime que le balayage des théories économiques effectué par J-M.OURY est très large et aurait souhaité plus de références à des théories expliquant le même ordre de phénomènes. D'autres intervenants ont tenté d'explorer ce que des théories bien connues dans le champ de la gestion permettraient d'expliquer à propos des phénomènes observés dans les chantiers de T.P.

La distinction sédentarité-nomadisme pourrait être rapprochée de ce que les théoriciens de l'innovation appellent "comportement autonome" (nomadisme ?) et "comportement induit" (sédentarité ?); sachant que ces deux types d'innovation existent dans les entreprises.

Les théoriciens de la gestion ont réfléchi, également, sur les stratégies de résistance aux aléas. Une première consiste à externaliser le risque. On pourrait interpréter ainsi le fait que le chef de chantier fait supporter une grande part des aléas aux sous-traitants. La seconde stratégie, développée par les théoriciens de la finance, consiste à minimiser le risque global en constituant des portefeuilles de valeurs. Par analogie, on pourrait penser que les entreprises de T.P. survivent aux gros aléas grâce à la gestion d'un portefeuille de chantiers.

Le recours au concept de *slack* organisationnel, introduit par Cyert et March, permettrait de dire que les agents se créent des marges de manoeuvre et peuvent, par conséquent, faire face aux aléas. Un participant va même jusqu'à dire que Cyert et March avaient déjà anticipé les phénomènes de crise et de plus value locales. Claire HOCQUARD et Jean-Marc OURY précisent que les réserves mobilisées par les chefs de chantier ne figurent pas *a priori* dans le budget d'un chantier (les provisions pour aléas ne dépassent pas 5%). Elles sont constituées *a posteriori*. D'après eux, la théorie

de l'identité ne contredit pas le concept du *slack*. Elle fournit un mode opératoire pour montrer comment les *slacks* sont créés et mobilisés.

Les théories relatives à l'incitation et à la motivation pourraient orienter le regard vers les dispositifs de récompense pour aider à comprendre les raisons pour lesquelles les chefs de chantier acceptent de coopérer pour atténuer des aléas survenus sur les chantiers de leurs collègues.

En remontant encore plus loin dans le temps, on trouve les travaux de Burns et Stalker qui ont distingué les structures mécaniques et organiques en posant le degré de stabilité de l'environnement comme variable explicative. Ne pourrait-on pas exprimer les différences entre fabrique et chantier dans les mêmes termes. Jean-Marc OURY considère que le modèle du chantier contient à la fois de la standardisation et de l'adaptation, ce qui empêche de l'affecter à un idéal-type mécanique ou organique.

## 5. Variations autour de la définition du concept d'identité

La définition du concept d'identité a donné lieu à de nombreuses interventions qu'on peut résumer par les interrogations suivantes :

- l'identité n'est-elle pas attachée à une situation plutôt qu'à un individu ? Existe-t-il une distance entre un individu et son identité, distance qui autoriserait des comportements opportunistes en fonction des situations ?
- l'identité n'est-elle pas plus profonde que quelques paramètres de jugement qu'on peut expliquer à un individu ? N'est ce pas ce qui reste inchangeable, surtout si on peut parler d'identité de groupes professionnels tels que les cheminots qu'on n'arrive pas vraiment à convaincre qu'il ne suffit pas de faire partir des trains à l'heure mais encore faut-il les remplir de voyageurs ?
- Quels liens y a-t-il entre la partie instituée de l'identité (paramètres de jugement) et les paramètres identitaires personnels ? Comment peut-on expliquer qu'à un moment les premiers dominent les seconds ?
- Doit-on réduire les paramètres identitaires à des indicateurs numériques ou élargir à toutes les autres formes d'abrégiés du "vrai" et du "bon" ?

Un participant a suggéré qu'une *théorie de l'insomnie* constituerait le complément d'une théorie de la vigilance. D'après lui, on connaît l'identité d'un agent, c'est à dire l'objet d'exercice de sa vigilance, si on sait ce sur quoi il est insomniaque. Or, ce même participant pense qu'il est possible d'identifier les objets d'insomnie en disposant, simplement, d'une description sommaire de la personne et du poste qu'elle occupe. Claire HOCQUARD nuance le propos en disant qu'à un instant donné, les gens ne regardent que les paramètres inquiétants ce qui ne signifie pas qu'ils sont indifférents aux autres.

Pour le reste, Claire HOCQUARD et Jean-Marc OURY considèrent que les paramètres identitaires sont observables aux deux niveaux de la situation et de l'individu. Ceci dit, leur théorie de l'identité par de ce qui est observable dans l'action des individus et ne s'intéresse pas aux questions d'ordre purement psychologique. D'ailleurs, l'expérience professionnelle des orateurs leur permet d'affirmer qu'il n'est pas toujours nécessaire de changer beaucoup d'individus pour redresser une entreprise, ce qui confirme que le problème n'est pas psychologique. Cette option emporte l'accord d'un participant qui affirme que le défaut de l'explication psychologique est qu'elle est toujours vraisemblable donc inopérante.

## 6. L'identité d'un agent change-t-elle? peut-on la façonner? ou la prédire ?

Un participant exprime sa gêne vis-à-vis du fait que les orateurs tantôt considèrent l'identité comme un comportement stabilisé, par conséquent, constatable *ex-post* et tantôt laissent entendre qu'on peut prédire l'identité d'un agent et se servir de cette prédiction dans le choix des Hommes qui conviennent à tel ou tel poste. Ce à quoi Jean-Marc OURY répond qu'en partant des caractéristiques d'un poste et de quelques informations sur un individu, il est possible de se faire une idée de l'adéquation potentielle entre les deux.

A la question de savoir si on peut façonner l'identité, Jean-Marc OURY répond qu'il est très difficile d'organiser le nomadisme dans une organisation, la sédentarité étant ce qu'il y a de plus naturel. C'est d'ailleurs pour cela qu'on peut être amené à chercher pour certains postes des individus porteurs d'un certain nomadisme. Par contre, il est plus facile de négocier des sédentarités ou d'en lever.

En ce qui concerne la question du changement, soulevée par plusieurs participants, Claire HOCQUARD fait remarquer que le point principal de la théorie de l'identité est que celle-ci ne change pas sans raison. C'est cette stabilité qui la rend prévisible. Ceci étant, Claire HOCQUARD voit, pour l'instant, trois circonstances où il est possible d'observer un changement d'identité : la négociation, la crise, et l'habitude génératrice, souvent, de sédentarités. A ces circonstances, un participant ajoute le changement de position qui entraîne une modification de ce sur quoi un individu se sent jugé. Un second intervenant suggère que l'identité en tant que produit de regards croisés sur un agent change, à long terme, avec l'arrivée de nouveaux agents et donc de nouveaux regards. Si on va au delà des agents humains, on pourrait expliquer de la même façon les phénomènes de changement et les stratégies de mobilisation qu'on observe dans les organisations à l'occasion de l'arrivée de nouvelles machines.