

UNIVERSITE JEAN MOULIN – LYON 3

THESE

pour obtenir le grade de Docteur de l'Université Jean Moulin – Lyon 3
(Arrêté du 30 mars 1992)

SPECIALITE : SCIENCES DE GESTION

Présentée et soutenue publiquement le 03 décembre 2001 par

SERGE-DIDIER LENGA

1, allée de la faculté de pharmacie – appartement 08
38240 Meylan

**UNE APPROCHE CONVENTIONNALISTE DE L'INNOVATION
ORGANISATIONNELLE : REPRESENTATION, CONSTRUCTION ET COHERENCE**

2 volumes / 489 pages / 907 références bibliographiques

Sous la direction scientifique du Professeur Ahmed Silem
Université Jean-Moulin Lyon 3

Jury :

Madame Annie Bartoli **Rapporteur**
Professeur des Universités, Université de Versailles - St Quentin en Yvelines

Monsieur Henri Glodas **Suffragant**
Professeur des Universités, Université Lumière Lyon 2

Monsieur Pierre-Yves Gomez **Suffragant**
Professeur à l'Ecole de Management de Lyon

Monsieur Pierre Vergès **Rapporteur**
Directeur de recherche CNRS, Université d'Aix-en-Provence

**TITRE : UNE APPROCHE CONVENTIONNALISTE DE L'INNOVATION ORGANISATIONNELLE :
REPRESENTATION, CONSTRUCTION ET COHERENCE**

Résumé / Summary :

FAIRE EMERGER DES LOGIQUES D' ACTIONS ET DE COMMUNICATIONS SOUS-JACENTES A UN PARADIGME DE GOUVERNEMENT CONVENTIONNALISTE PARMIS LES ENTREPRISES COMPOSANT L'ECHANTILLON D' ETUDE DETERMINE L' OBJET DE CETTE RECHERCHE. EN SOUHAITANT METTRE EN EVIDENCE DES LOGIQUES RECURRENTES D' ENONCIATION A TRAVERS L' IDENTIFICATION D' UN SCHEMA GENERIQUE DU DISCOURS A PROPOS DE L' INNOVATION ORGANISATIONNELLE, NOUS VOULONS REPOUDRE A TROIS POINTS QUI NOUS ONT SEMBLE UTILES A PRESENTER : RESUMER LES DIFFERENTS THEMES TRAITES ET PRESENTER LES RESULTATS SOUS L' ANGLE DE LEURS IMPLICATIONS TANT THEORIQUES QUE MANAGERIALES ; DETERMINER LES LIMITES INHERENTES AUX METHODOLOGIES UTILISEES AINSI QU' A LEUR POSITIONNEMENT EPISTEMOLOGIQUE ; DEGAGER DE NOUVELLES PERSPECTIVES DE RECHERCHE OU DE NOUVEAUX HORIZONS POUR UNE APPROCHE CONVENTIONNALISTE DANS LE DOMAINE DES SCIENCES DE GESTION.

EN RETENANT UNE METHODOLOGIE FONDEE SUR LA RECOMPOSITION THEORIQUE DES TROIS CHAMPS DISCIPLINAIRES MOBILISES (INNOVATION, CONVENTIONNALISME ET ORGANISATION), UNE TRIANGULATION DES METHODES REPOUDRE A UNE ANALYSE CONFIRMATOIRE DE L' EXISTENCE DE REGULARITES DANS LE PROCESSUS D' INNOVATION ORGANISATIONNEL A PARTIR DE L' IDENTIFICATION D' UN SCHEMA GENERIQUE EXPLIQUANT L' ENCHAINEMENT DES SEQUENCES D' ENONCIATION CHEZ LES LOCUTEURS-PRESIDENTS DES ENTREPRISES ETUDIEES. L' INTERPRETATION SEMIOTIQUE ET L' ANALYSE SEQUENTIELLE DES PHASES DE L' ENONCIATION A PARTIR DE LA DETERMINATION DU GAMMA DE PELZ FOURNISSENT LE NIVEAU DU SENS SEMANTIQUE ET UNE COMPOSITION DES CATEGORIES GROUPEES DES ORGANISATIONS. UNE REEVALUATION COMPLETE DE L' APPORT DU PARADIGME CONVENTIONNALISTE AUX SCIENCES DE GESTION, ET PLUS PARTICULIEREMENT SA REINTERPRETATION A PARTIR D' UNE APPROCHE CONSTRUCTIVISTE DES MECANISMES DE JUSTIFICATIONS INTERSUBJECTIFS ENTRE INDIVIDUS AU CŒUR DES ORGANISATIONS ACCOMPAGNE UNE REINSCRIPTION DE L' INNOVATION ORGANISATIONNELLE DANS LE CHAMP COGNITIF A PARTIR DE SES FONDEMENTS CONCEPTUELS TRADUITS EN TERMES D' APPRENTISSAGE.

MOTS CLES : CONVENTIONS / INNOVATION ORGANISATIONNELLE / CONFIGURATION ORGANISATIONNELLE / REPRESENTATIONS / DISCOURS / CONSTRUCTIVISME /

**TITLE : A CONVENTIONALIST APPROACH OF ORGANIZATIONAL INNOVATION :
REPRESENTATION, CONSTRUCTION AND COHERENCE**

Summary :

LET EMERGING OUT LOGIC OF ACTIONS AND LOGIC IN COMMUNICATIONS FROM A CONVENTIONALIST PARADIGM OF CORPORATE GOVERNANCE IS THE MAIN GOAL OF THIS RESEARCH LEADED AMONG 50 SAMPLES OF ORGANIZATIONS.

BY BRINGING TO THE FORE RECURRENT STATEMENTS LOGIC IN CEO'S DISCOURSES, WE IDENTIFY A COMMON EXPRESSION DIAGRAM SHARED BY THEM, ESPECIALLY ACCORDING TO ORGANIZATIONAL INNOVATION. WE THEN ASSUME THREE POINTS IN THE CONSTRUCTION OF SUCH REPRESENTATION ANALYSIS : SUMMARIZE THE DIFFERENT THEMATICS STUDIED AND SHOW THE RESULTS IMPLICATIONS UNDER THEORETIC AND MANAGERIAL VIEWS ; DETERMINE LIMITS INVOLVED IN EPISTEMOLOGICAL POSITION RETAIN ; SORT OUT NEW PERSPECTIVES FOR CONVENTIONALIST APPROACHES IN MANAGEMENT SCIENCE METHODS.

WE HAVE RETAIN A METHODOLOGICAL APPROACH BASED ON A THEORETICAL RE-ASSORTMENT OF THE 3 DISCIPLINARY FIELDS MOBILIZED (INNOVATION, CONVENTIONS AND ORGANIZATION) AND A TRIANGULATION DEMARCHE OF METHODS IN ORDER TO RESPOND TO CONFIRMATORY ANALYSIS OF THE EXISTENCE OF REGULARITIES IN THE INNOVATION PROCESS ENACTED BY CEOS FROM THE COMMON EXPRESSION DIAGRAM WHICH EXPLAIN THE ORDER OF DISCOURSE SEQUENCES. A SEMIOTIC INTERPRETATION AND DETERMINATION OF SEQUENTIAL ORDER IS CONDUCTED FROM GAMMA-PELZ TECHNIQUES. THEY GIVE US A LEVEL OF SEMANTIC SENSE SHARED AND SOME GROUPER'S CATEGORY COMPOSITIONS OF ORGANIZATIONS STUDIED.

WE THEN ACCOMPLISH A COMPLETE REVALUATION OF CONVENTIONALIST PARADIGM TO MANAGEMENT SCIENCE ESPECIALLY HIS REINTERPRETATION FACING CONSTRUCTIVIST APPROACHES OF INTERSUBJECTIVE MECHANISMS OF COORDINATION AT THE DEEP CORE OF ORGANIZATION CONFIGURATIONS.

KEYWORDS : CONVENTIONS / ORGANIZATIONAL INNOVATION /
ORGANISATION CONFIGURATIONS / REPRESENTATIONS /
DISCOURSES / CONSTRUCTIVISM /

THESE

pour obtenir le grade de Docteur de l'université Jean Moulin – Lyon 3

(Arrêté du 30 mars 1992)

SPECIALITE : SCIENCES DE GESTION

Présentée et soutenue publiquement

le 03 décembre 2001 par

Serge Didier LENGA

Titre :

**UNE APPROCHE CONVENTIONNALISTE DE
L'INNOVATION ORGANISATIONNELLE :
REPRESENTATION, CONSTRUCTION ET COHERENCE**

Sous la direction scientifique du **Professeur Ahmed Silem**
Université Jean-Moulin Lyon 3

Jury :

Madame Annie Bartoli Rapporteur
Professeur des Universités, *Université de Versailles - St Quentin en Yvelines*

Monsieur Henri Glodas Suffragant
Professeur des Universités, *Université Lumière Lyon 2*

Monsieur Pierre-Yves Gomez Suffragant
Professeur à l'Ecole de Management de Lyon

Monsieur Pierre Vergès Rapporteur
Directeur de Recherche CNRS, *Université d'Aix-en-Provence*

THESE

pour obtenir le grade de Docteur de l'université Jean Moulin – Lyon 3

(Arrêté du 30 mars 1992)

SPECIALITE : SCIENCES DE GESTION

Présentée et soutenue publiquement

le 03 décembre 2001 par

Serge Didier LENGA

Titre :

**UNE APPROCHE CONVENTIONNALISTE DE
L'INNOVATION ORGANISATIONNELLE :
REPRESENTATION, CONSTRUCTION ET COHERENCE**

Sous la direction scientifique du **Professeur Ahmed Silem**
Université Jean-Moulin Lyon 3

Jury :

Madame Annie Bartoli Rapporteur
Professeur des Universités, *Université de Versailles - St Quentin en Yvelines*

Monsieur Henri Glodas Suffragant
Professeur des Universités, *Université Lumière Lyon 2*

Monsieur Pierre-Yves Gomez Suffragant
Professeur à l'Ecole de Management de Lyon

Monsieur Pierre Vergès Rapporteur
Directeur de Recherche CNRS, *Université d'Aix-en-Provence*

L'université n'entend donner aucune approbation
ni improbation aux opinions émises dans les thèses :
ces opinions doivent être considérées
comme propres à leurs auteurs

REMERCIEMENTS

Rédiger ces remerciements constituent un véritable plaisir, non seulement parce que cette phase constitue l'un des tous derniers actes d'un écrit, mais surtout parce qu'il permet de souligner l'importance du cadre humain et de l'encadrement d'un travail de recherche. Ce même travail, résultat de quatre longues années de quête, n'aurait pu être mené à terme sans l'aide et le soutien d'un grand nombre de personnes que je tiens à remercier ici.

Tout d'abord, pour avoir bien voulu accepter de diriger ce travail, j'exprime mes remerciements à Monsieur le Professeur Ahmed Silem. En tant que directeur de recherche, il a su m'accorder sa confiance. Il m'a aidé à structurer ma pensée par des questionnements constructifs. Il m'a encouragé à poursuivre toujours plus en avant ma réflexion personnelle. Pour la patience dont il a fait preuve, sa gentillesse, ses connaissances, sa compétence et l'expérience qu'il m'a apporté, ainsi que pour les autres moments personnels auxquels j'aurais pris part m'ont beaucoup apporté. Merci encore pour m'avoir choisi comme chargé d'études dans le Projet DEBORA. Celui-ci m'a permis d'accéder au monde de la recherche appliquée sur contrat, expérience fructueuse pour la suite de ma progression universitaire. Je n'oublie pas la fonction d'assistant en charge du séminaire de « Gestion et Management de la Connaissance » en DEA de Sciences de l'information et de la Communication qui m'a offert une plate-forme idéale d'expérience et d'échanges, tant pédagogiques que de recherche, très intéressants avec les étudiants de la formation. Je ne vous remercierais jamais assez.

Une pensée particulière va à Monsieur le Professeur Pierre Yves Gomez de l'Ecole de Management de Lyon dont les remarques quant à la présentation de mes travaux et leurs résultats m'ont été d'une utilité considérable et m'ont permis de clarifier de nombreux points. Les discussions avec lui auront été d'un intérêt précieux, tant sur le plan d'un enrichissement de mes travaux futurs que sur celui d'une ouverture au monde de la recherche. Merci pour tout.

Mes remerciements s'adressent également à Madame le Professeur Annie Bartoli de l'université de Versailles et à Monsieur le Professeur Pierre Vergès de l'université d'Aix-en-Provence qui ont aimablement accepté la lourde tâche de rapporteur auprès de la faculté.

Merci à Monsieur le Professeur André Orléan pour avoir accepté, en dépit d'un emploi du temps chargé, de faire partie de ce jury de thèse. Je suis sûr, compte tenu de son expertise accumulée dans le domaine des conventions, que ses remarques me seront très utiles pour prendre un recul par rapport à mes travaux actuels et m'ouvrir à de nouvelles perspectives.

J'exprime à Monsieur le Professeur Alain-Charles Martinet toute ma gratitude et ma reconnaissance pour avoir accepté de participer à ce jury. Son expertise et sa compétence dans le domaine du Management Stratégique et surtout ses développements dans l'épistémologie des sciences de gestion rendent son regard et ses remarques sur mon travail de recherche particulièrement intéressant.

Plus largement, les conseils, le sens critique et le soutien de tous mes collègues à ERSICO et au Centre de Recherche de l'IAE de Lyon 3 ont aussi largement contribué au développement de cette étude. Je tiens particulièrement à citer Messieurs les Professeurs Jean-Paul Metzger et Yves Frédéric Livian, tous deux à l'université Lyon 3. Remerciements aussi à Christian Cote pour les discussions animées à propos de l'approche ethno-méthodologique ; Alain Asquin, Isabelle Vandangeon-Derumez, François-Xavier de Vaujany et Sébastien Point. Merci aussi à toute l'équipe d'encadrement des travaux dirigés à Lyon 3 et plus particulièrement Marcel Grattesol et Véronique Sarselli. Je n'oublie pas Marie Claire Thiébaud pour sa sollicitude tout au long de ce parcours.

Enfin, je ne pouvais terminer ces remerciements sans m'adresser à tous les membres de ma famille, pour leur soutien et leur affection :

A Placide Lenga, mon père et mon ami. Ce travail est le tien car il couronne les cheminements de ton fils qui a conservé précieusement toutes les valeurs du moule familial, même au cœur des vicissitudes les plus dures qui auront jalonné nos pas. Certes, nous avons parfois plié, mais jamais rompu.

Mes frères : Arsène Lenga, qui a ouvert le chemin de la recherche doctorale « positiviste » dans la famille avec sa biologie ; Ida Lenga pour la recherche doctorale « appliquée » avec sa médecine ; Ghislaine Lenga, pour m'avoir entraîné à sa suite sur les pentes escarpées de l'expertise comptable ; Nathalie Lenga mon juriste et enfin Christelle Kongo pour qui je serais fier, à mon tour, d'être un ouvreuseur de chemin.

La Famille Loumingou avec Richard, Ida et Thierry qui aurez été mon tremplin Lyonnais. J'espère que vous vous reconnaîtrez dans ce travail qui est aussi le vôtre.

Je dédie ce travail à Claire Sita, ma mère, partie brutalement au début de cette thèse alors que rien ne le laissait présager. Dieu seul sait ce que ton départ nous aura coûté. Je l'ai fait surtout pour toi et en ta mémoire : « Wa dia fua, yïka dio ».

Mes pensées vont également à tous mes amis que je ne peux, ici, citer tous. Racines du dedans et Racines du dehors, rassemblons ce qui est épars...

C'est enfin à Marie-Yvette Sacadura, mon amie, mon amour. Cinq années déjà, depuis Montpellier, que tu m'accompagnes sur le dur et ingrat chemin de la recherche. Je sais ce que ce travail t'aura coûté. J'espère te le rendre au centuple et que tu finisses plus vite que je ne l'ai fait.

A celle qui vient. Grâce et Lumière.

Meylan, le 03 décembre 2001

Serge Luigi LENGA

SOMMAIRE

INTRODUCTION GENERALE	1
0.1. de l'interet de mobiliser une approche conventionnaliste dans les logiques de structuration organisationnelle.....	4
0.2. Conventions et innovation organisationnelle dans l'action coordonnée	6
0.2.1. L'innovation des configurations comme forme d'adaptation des structures organisationnelles à court et long terme	7
0.2.2. Les logiques caractéristiques de l'innovation organisationnelle	10
0.2.3. Vers un changement d'approche du « Strategic fit » au « Strategic intent » de l'innovation organisationnelle	13
0.3. Fondements épistémologiques et méthodologiques de la recherche	18
0.3.1. Conventionnalisme et logique épistémologique axiomatique.....	26
0.3.2. Conventionnalisme et logique épistémologique paradigmatique	27
0.3.3. Conventionnalisme et logique épistémologique heuristique et cognitive	28
0.3.4. Conventionnalisme et logique épistémologique systémique	28
0.3.5. Choix et positionnement epistémologique : une méthodologie compréhensive.....	31
0.3.5.1. Retenir une approche méthodologique abductive	31
0.3.5.2. Admettre le passage d'une approche positiviste « amenagée » à un constructivisme « faible »	33
0.4. Un titre, un projet.....	36
PREMIERE PARTIE : CADRE THEORIQUE DES DYNAMIQUES CONVENTIONNALISTES DE STRUCTURATION ORGANISATIONNELLE ET D'INNOVATION	39
Introduction.....	40
CHAPITRE I	43
LES DIFFERENTES APPROCHES DANS LA LITTERATURE CONSACREES A LA THEORIE DES CONVENTIONS	43
Introduction.....	43
1.1. Conventionnalisme et Théorie des coûts transactionnels	44
1.1.1. Individualisme méthodologique et dispositions contractuelles « standard » : une métaphore du collectif ?	44
1.1.1.1. Un Holisme Méthodologique Durkheimien ?	46
1.1.1.2. L'Individualisme Méthodologique selon R. Boudon	47
1.1.1.3. L'Individualisme Institutionnaliste de J. Agassi.....	48
1.1.1.4. L'individualisme morphogénétique incomplet de J.P. Dupuy.....	50
1.1.2. Le positionnement de la « Nouvelle économie institutionnelle »	51
1.1.3. Le contrat comme paradigme d'une interaction ?	57
1.2. Conventionnalisme et Théorie des Jeux	58
1.2.1. Axiomatisation rationnelle et axiomatique conventionnaliste	60
1.2.2. Jeux, Interactions individuelles, Coopération et logique d'intérêts	65

1.2.2.1.	H. Leibenstein et une émergence des conventions dans l'organisation	66
1.2.2.2.	« Dilemme du prisonnier » à une période et émergence des conventions	69
1.2.2.3.	Répétition des interactions d'un « dilemme du prisonnier » et émergence des conventions	72
1.2.2.4.	L'émergence des conventions entre logique irrationnelle et coopération	74
1.2.2.5.	Jeux évolutionnistes et conventions : incertitude, réciprocité, mémoire et concurrence	75
1.2.2.6.	Les conventions comme normes résultant d'un apprentissage adaptatif : le cas des algorithmes génétiques	77
1.2.3.	L'intersubjectivité : un présupposé social de l'interaction en théorie des jeux ?	79
1.2.3.1.	Les logiques paradoxales d'une théorie des jeux	79
1.2.3.2.	L'intersubjectivité comme irruption de l'intention	80
1.2.4.	Limites et impasses d'un discours axiomatique	83
1.2.4.1.	Les limites de l'énoncé axiomatique : le problème en management	84
1.2.4.2.	Les oscillations cognitives individuelles comme limites aux jeux	88
1.3.	Béhaviorisme, institutionnalisme et conventions	89
1.3.1.	Institutions et actions conventionnalistes : jugement en règles ou règles de jugement ?	91
1.3.1.1.	Le jugement en règle des institutions : une problématique juridique	92
1.3.1.1.1.	T. Veblen et l'instinct humain	93
1.3.1.1.2.	L'institution comme règle de droit chez J. R. Commons	94
1.3.1.2.	Jugement de sens et jugement moral : vers une rationalité en compréhension de l'action conventionnaliste	96
1.3.1.3.	Conceptions normatives et conceptions constitutives d'une construction sociale des institutions	97
1.3.1.3.1.	Capacité acquises et intentionnalisme chez J. Searle	98
1.3.1.3.2.	Vers une construction sociale des institutions économiques : la conception de M. Granovetter	100
1.3.1.3.3.	A. O Hirschman : une interprétation des principes institutionnalistes à l'aune d'un conventionnalisme « loyaliste »	102
1.3.2.	Béhaviorisme, institutionnalisme et conventions : quelles synthèses ?	105
1.3.2.1.	Du béhaviorisme à une cognition managériale des conventions	105
1.3.2.2.	Phénoménologie des conventions : une construction entre les fins « rationnelles » et les actions irrationnelles des acteurs	107
1.3.2.3.	Vers une pluri-rationalité des acteurs mus par des conventions socio-cognitives de représentation du réel	110
Conclusion	112
CHAPITRE II	114
LES OPTIONS METHODOLOGIQUES D'UNE RATIONALISATION COGNITIVE DES CONVENTIONS	114
Introduction	114
2.1. Conventions et logique phénoménologique de rationalisation de l'action : la place des « objets »	116
2.2. Conventionnalisme et logique nouménale de rationalisation de l'action : un partage de représentations ?	123
2.2.1.	Les « Catégories a priori » Kantienne : un « écran informationnel » conventionnaliste ?	127
2.2.2.	Influence sociale et processus de conformisation conventionnaliste	129
2.2.3.	Conventionnalisme et "Visions du monde" selon l'école Palo Alto	131

2.2.4.	Apparier les “cadres de références” selon une optique conventionaliste : grouper représentations sociales, collectives, visions du monde et constructs ?	135
2.2.5.	Les cadres de références d’un « écran informationnel » conventionnaliste : propriétés et fonctions communes	136
2.3.	Conjuguer la pluri-rationalité cognitive et une approche conventionnaliste de la coordination des actions	140
2.3.1.	Dynamiques d’un système de représentation triadique de la convention sociale et cognitive : impasses d’une approche managériale	141
2.3.2.	La logique interprétative de l’acteur au cœur de la convention sociale et cognitive	144
2.3.3.	Modèle et processus triadique des dynamiques conventionnalistes de l’action	146
2.3.3.1.	L’énaction	150
2.3.3.2.	La sélection	151
2.3.3.3.	La rétention	151
2.3.4.	« Artefacts » organisationnels et fonction de guidage de la combinatoire des rationalisations cognitives des conventions	153
2.3.4.1.	L’énoncé comme fonction de guidage de la combinatoire interprétative des conventions	154
2.3.4.2.	Les dispositifs conventionnalistes	155
2.3.5.	Traduire la pluri-rationalité (ou rationalité interactive) des conventions	156
2.3.5.1.	L’effectivité comme paradigme de gouvernement conventionnaliste : un agir suivant les normes	157
2.3.5.2.	L’efficacité comme paradigme de gouvernement conventionnaliste : un agir téléologique	160
2.3.5.3.	L’efficience comme paradigme de gouvernement conventionnaliste : un agir communicationnel	161
2.3.5.4.	La réalisation comme paradigme de gouvernement conventionnaliste : un agir dramaturgique	163
2.3.6.	Les acteurs conventionnalistes d’un énoncé de gouvernement d’entreprise	164
2.3.6.1.	Les actionnaires	164
2.3.6.2.	La direction générale et les administrateurs	165
2.3.6.3.	Les acteurs internes de l’organisation	166
2.3.6.4.	Les acteurs externes à l’organisation	167
Conclusion	169
CHAPITRE III	170
INTERPRETER ET ASSIMILER L’INNOVATION ORGANISATIONNELLE SELON UNE LOGIQUE CONVENTIONNALISTE	170
Introduction	170
3.1.	L’agir conventionnaliste comme processus de structuration des organisations 172	
3.1.1.	La nature des structures organisationnelles : d’une approche fonctionnelle	174
3.1.2.	... A une déclinaison symbolique	177
3.1.3.	Des « compétences » comme fondements de la structuration symbolique	178
3.2.	La structuration des organisations par une convention sociale et cognitive d’innovation organisationnelle	180
3.2.1.	L’innovation organisationnelle, du fait au processus : le concept revisité	181

3.2.1.1.	La logique phénoménologique et modèles configurationnels d'absorption de l'innovation : exogénéité, séquentialité et paradigme technologique	183
3.2.1.1.1.	Configurations de contingence technologique	184
3.2.1.1.2.	Configurations de contingence environnementale	190
3.2.1.1.3.	Configurations de contingence culturelle	191
3.2.1.2.	Les logiques intégratives de l'innovation organisationnelle.....	192
3.2.1.2.1.	Configurations Chandlériennes	194
3.2.1.2.2.	Innover la configuration organisationnelle par la vitesse : T. Hout et G. Stalk, [1992]	199
3.2.1.2.3.	La configuration organisationnelle en « J » selon M. Aoki [1990]	200
3.2.1.2.4.	L'intention stratégique comme modèle de structuration organisationnelle selon A. Burgelman [1992].....	202
3.2.2.	Innovation, structures d'organisation et conventions : de l'interprétation contextuelle à l'assimilation	203
	Conclusion	206
	DEUXIEME PARTIE : POSITIONNEMENT METHODOLOGIQUE ET DEMARCHE GENERALE DE LA RECHERCHE ...207	
	Introduction	208
	CHAPITRE IV	209
	CHOIX METHODOLOGIQUE ET DEMARCHE ANALYTIQUE	209
4.1.	Le dit structurant : pratiques et puissances d'un énoncé conventionnaliste à travers le discours d'entreprise	210
4.1.1.	Les travaux précurseurs de A. Silem et G. Martinez à travers le processus de communication interne (aux salariés).....	211
4.1.2.	La structuration par un discours à vocation de communication externe	212
4.1.3.	La structuration par les « messages présidentiels » du rapport annuel d'entreprise : une analyse sémiotique.....	213
4.1.4.	Approches lexicométriques des « messages présidentiels » : un regard structurationniste	216
4.2.	Méthodologie Générale de la recherche : collecte des données, construction du corpus d'analyse, interprétation des résultats	221
4.2.1.	L'unité d'analyse.....	223
4.2.1.1.	Analyser la rubrique « message du président » contenue dans le rapport annuel comme énoncé conventionnaliste.....	224
4.2.1.2.	L'élément codé dans le message du président : une unité de sens logique	229
4.2.2.	Les frontières de l'unité d'analyse	235
4.2.2.1.	Le niveau d'analyse	236
4.2.2.2.	Les énoncés qui composent le discours sur l'innovation organisationnelle	237
4.2.2.3.	La chronologie temporelle des thèmes énoncés dans l'analyse	238
4.2.2.4.	L'ambivalence du concept de structure et sa réification	239
4.2.3.	Analyse thématique <i>à priori</i>	239
4.2.4.	Analyse séquentielle des phases d'énoncés sur l'innovation : le gamma de Pelz.....	241
4.2.5.	Analyse multidimensionnelle et interprétation sémiotique.....	243
4.2.5.1.	Invalider l'interprétation fondée sur un modèle « sujet-prédicat »	244
4.2.5.2.	Recherche d'une sémiose pour l'analyse des processus conventionnalistes	247
4.2.5.3.	Une interprétation sémiotique des conventions fondée sur le modèle « énoncés-lexèmes »	248
4.2.5.4.	Mise en œuvre du « carré sémiotique » et recherche d'un schéma narratif	251
4.2.6.	Echantillon et variables explicatives additionnelles.....	254

4.2.6.1.	La variable explicative « secteur d'activité »	254
4.2.6.2.	Variables informationnelles portant sur l'énoncé.....	255
4.2.6.3.	« L'éventail de subordination » du Président.....	259
Conclusion	262
TROISIEME PARTIE : INGENIERIE D'UN PROCESSUS CONVENTIONNALISTE D'INNOVATION ORGANISATIONNELLE : PROPOSITION, EXPERIMENTATION ET EVALUATION.....		263
Introduction		264
CHAPITRE V		265
ANALYSES QUANTITATIVES ET QUALITATIVES DE LOGIQUES D'ENONCIATION CONVENTIONNALISTES		265
Introduction		265
5.1. Modalités de l'énonciation informative dans les discours présidentiels : dispositions quantitatives et qualitatives des variables informationnelles		266
5.1.1.	La complétude des énoncés (discours Présidentiel).....	267
5.1.1.1.	Analyse multidimensionnelle de la complétude de l'énonciation	267
5.1.1.2.	Interprétation sémiotique d'un degré de complétude énonciatrice.....	273
5.1.2.	Equivocité (ou ambiguïté) des énoncés	279
5.1.2.1.	Analyse multidimensionnelle de l'équivocité	279
5.1.2.2.	Interprétation sémiotique de l'équivocité.....	280
5.1.3.	Précision et Finesse de l'énoncé.....	286
5.1.3.1.	Analyse multidimensionnelle du degré de finesse de l'énoncé.....	286
5.1.3.2.	Interprétation sémiotique du degré de finesse et de précision des énoncés.....	288
5.1.4.	Fiabilité et dispositifs d'appuis informationnels de l'énoncé.....	291
5.1.5.	Eventail de subordination du Dirigeant.....	293
5.1.6.	Secteur d'appartenance économique et énoncés sur l'environnement économique	304
5.2. Repérage des thèmes et catégories des énoncés, détermination du gamma de Pelz		321
5.2.1.	Repérage des thèmes et des sous-thèmes des énoncés présidentiels	321
5.2.2.	Analyse séquentielle des phases d'énonciation suivant la méthode du gamma de Pelz.....	325
5.2.2.1.	Détermination du schéma global des séquences de précédence et de séparation dans le processus d'énonciation	326
5.2.2.2.	L'engendrement de la signification comme parcours du sens des énoncés : une interprétation des résultats du Gamma de Pelz	329
Conclusion		340
CHAPITRE VI		343
GERER LES PARADIGMES CONVENTIONNALISTES DE L'INNOVATION ORGANISATIONNELLE : UNE INTERPRETATION DES « PATTERNS »		343
Introduction		343
6.1. Etude des énoncés sur les paradigmes de gouvernement conventionnalistes et sur les innovations organisationnelles		344

6.1.1.	La réalisation (ou achievement) comme paradigme de gouvernement conventionnaliste et les innovations organisationnelles	345
6.1.2.	L'efficacité comme paradigme de gouvernement et les innovations organisationnelles	350
6.1.3.	L'efficacité comme paradigme de gouvernement et les innovations organisationnelles	353
6.1.4.	L'effectivité comme paradigme de gouvernement et les innovations organisationnelles	358
6.2.	Enoncés sur les acteurs conventionnalistes et innovation organisationnelle ...	362
6.3.	Synthèses sur les paradigmes de gouvernement, les acteurs conventionnalistes et l'innovation organisationnelle	366
Conclusion	373
QUATRIEME PARTIE : RESULTATS THEORIQUES DE LA RECHERCHE	375
Introduction	375
CHAPITRE VII	376
SYNTHESES SUR DES LOGIQUES CONVENTIONNALISTES D'ENONCIATION A PROPOS DE L'INNOVATION ORGANISATIONNELLE	376
Introduction	376
7.1.	La comparaison des méthodes d'analyse à propos des énoncés conventionnalistes	377
7.1.1.	Les propositions théoriques de comparaison méthodologiques	378
7.1.2.	La procédure comparative retenue.....	380
7.1.2.1.	Fiabilité des instruments d'analyse thématique : l'alpha de Cronbach	380
7.1.2.2.	Validité de construit (validité de trait) : une triangulation méthodologique	383
7.1.2.3.	Validité nomologique et validité « faciale » : le poids dans les séquences du gamma de Pelz	384
7.2.	Retour sur la littérature et ouverture théorique.....	387
7.2.1.	hypothèses et rappel des résultats des deux méthodes d'analyse d'une énonciation conventionnaliste.....	387
7.2.2.	Ouverture théorique sur une phénoménologie des cycles de l'innovation organisationnelle	395
Conclusion	397
CHAPITRE VIII	398
CONCLUSION GENERALE DE LA RECHERCHE	398
Introduction	398
8.1.	PRINCIPALES PORTEES DE LA RECHERCHE ET IMPLICATIONS	400
8.1.1.	Les apports théoriques et méthodologiques de notre recherche	401
8.1.2.	Les implications managériales de notre recherche	403
8.1.2.1.	Implications pour la gestion des processus de communication	403
8.1.2.2.	Gérer les processus de structuration symbolique des configurations de structures organisationnelles.....	404

8.2.	Les limites et voies de recherche futures.....	404
8.2.1.	Les limites	405
8.2.2.	Les voies de recherche futures	406
Bibliographie.....		408
ANNEXES		443
ANNEXE I : COMPOSITION DETAILLEE DES ELEMENTS DU DICTIONNAIRE DE REDUCTION.....		444
ANNEXE II : CORPUS D'ETUDE DES MESSAGES PRESIDENTIELS.....		445
1.	PSA – 1998 (V) ✓	445
2.	BANQUE NATIONALE DE PARIS – 1998 (V) ✓	447
3.	CANALPLUS – 1998 (V) ✓	449
4.	AXA – 1998 (V) ✓	450
5.	DANONE – 1998 (V) ✓	451
6.	FRANCE TELECOM – 1998 (V) ✓	452
7.	L'OREAL – 1998 (V) ✓	453
8.	LVMH – 1998 (V) ✓	455
9.	VIVENDI – 1998 (V) ✓	457
10.	CCF – 1998 (V) ✓	458
11.	HERMES – 1998 (V) ✓	459
12.	CREDIT LYONNAIS – 1998 (V) ✓	460
13.	ATOS – 1998 (V) ✓	461
14.	BOUYGUES – 1998 (V) ✓	462
15.	TF 1 – 1998 (V) ✓	464
16.	ALCATEL – 1998 (V) ✓	466
17.	BIC – 1998 (V) ✓	468
18.	CREDIT AGRICOLE – 1998 (V) ✓	469
19.	ERIDANIA-BEGHIN SAY – 1998 (V) ✓	470
20.	METALEUROP – 1998 (V) ✓	472
21.	MARINE WENDEL – 1998 (V) ✓	473

22.	PECHINEY – 1998 (V) ✓	474
23.	PINAULT-PRINTEMPS-REDOUTE – 1998 (V) ✓	475
24.	SCHNEIDER ELECTRIC – 1998 (V) ✓	476
25.	LAGARDERE – 1998 (V) ✓	477
26.	REXEL – 1998 (V) ✓	479
27.	UNIBAIL – 1998 (V) ✓	480
28.	COFACE – 1998 (V) ✓	481
29.	EURO-DISNEY – 1998 (V) ✓	483
30.	ELF-GABON – 1998 (V) ✓	485
31.	CGIP – 1998 (V) ✓	486
32.	B.H.V – 1998 (V) ✓	487
33.	VIA BANQUE – 1998 (V) ✓	488
34.	ECIA – 1998 (V) ✓	489
35.	BULL – 1998 (V) ✓	490
36.	BOUYGUES OFFSHORE – 1998 (V) ✓	493
37.	ALTADIS – 1998 (V) ✓	494
38.	SOPHIA – 1998 (V) ✓	496
39.	SGE GROUPE – 1998 (V) ✓	498
40.	AIR FRANCE – 1998 (V) ✓	499
41.	CARREFOUR – 1998 (V)	500
42.	LEGRAND – 1998 (V) ✓	502
43.	VALEO – 1998 (V) ✓	503
44.	TOTALFINA – 1998 (V) ✓	504
45.	ELF AQUITAINE – 1998 (V) ✓	507
46.	SANOFI – 1998 (V) ✓	509
47.	SYNTHELABO – 1998 (V) ✓	511
48.	SUEZ LYONNAISE DES EAUX – 1998 (V) ✓	512
49.	CLARINS – 1998 (V) ✓	514

50.	SELECTIBANQUE – 1998 (V) ✓	516
ANNEXE III : VARIABLES INFORMATIONNELLES ET VARIABLES D'ETUDE DES MESSAGES PRESIDENTIELS ..		517
ANNEXE IV : ENONCES DES 50 MOTS COMMUNS SPECIFIQUES		520
ANNEXE V : MATRICES DE DETERMINATION DU GAMMA DE PELZ		522
1.	CODAGE BINAIRE (1, 0).....	522
2.	CODAGE SUIVANT LE POIDS DES OCCURRENCES.....	524

LISTE DES TABLEAUX

Tableau 1 : Innovation induite (radicale) et Autonome (incrémentale).....	11
Tableau 2 : Rapports entre déterminants organisationnels et Innovation de l'organisation [F. Damanpour, 1991, p. 558-559].....	12
Tableau 3 : Les transformations de la connaissance [P. Baumard, 1996, p. 27].....	15
Tableau 4 : Cadre d'ensemble de la relation Individu/Collectif à partir de l'apprentissage [inspiré de P. Baumard, 1996, p. 29]	17
Tableau 5: « Paradigmes » des épistémologies (adapté de J. L. Le Moigne, 1995, p. 119).....	23
Tableau 6 : Les corpus théoriques majeurs des méthodologies économiques (tiré de M. Marchesnay, 1997, p. 116).	25
Tableau 7 : Les options méthodologiques de l'approche conventionnelle (adapté de J.-L. Le Moigne, 1995, p. 119, A.-C. Martinet, 1997, p. 116 et M. Marchesnay, 1997, p. 276)	35
Tableau 8 : HM versus IM [H. Delfavard, 1992, p. 128].....	45
Tableau 9 : Le territoire de l'économie marchande et non marchande (adapté de H. Delfavard, 1992 et R. Frydman, 1992).....	55
Tableau 10 : Matrice des gains d'un dilemme du prisonnier [H. Leibenstein, 1987, p. 51].	68
Tableau 11 : Structure du comportement interne de l'organisation [H. Leibenstein, 1987, p. 9].....	69
Tableau 12 : Echange et dilemme du prisonnier [adapté de Cordonnier L., 1994]	71
Tableau 13 : Les approches de la notion de collectif	85
Tableau 14 : Situations problématiques (tiré de A. C. Martinet, 1997, p. 282)	87
Tableau 15 : Oscillations cognitives (tiré de A. C. Martinet, 1998, p. 20)	88
Tableau 16 : Les Mondes Communs [tiré de Y-F. Livian, 1997, p. 12]	121
Tableau 17 : Types de rationalité dans l'organisation et forme de représentation [adapté de T. Kirat, 1994, p. 65].....	126
Tableau 18 : les interactions de la relation communicationnelle	132
Tableau 19 : Liens Cognème – Représentation [adapté de F. Rodhain, 1997, p. 103].....	137
Tableau 20 : Statuts des représentations conventionnalistes [adapté de P. Lorino, 1995, p. 230]	138
Tableau 21 : Caractérisation des Modèles de la cognition organisationnelle [E. Mounoud, 1997, p. 79]	142
Tableau 22 : Interprétation et transformation de l'interprétant : rationalisation de la convention [adapté de P. Lorino, 1995, p. 81].	149
Tableau 23 : Les trois fonctions triadiques de l'action [P. Lorino, 1995, p. 85].....	152
Tableau 24 : Hypothèses de rôle attribuées par les dirigeants aux « parties prenantes » [inspiré de V. Chanal, 1995, p. 117].	168
Tableau 25 : L'innovation et les phases du développement [J. M. Utterback et W. J. Abernathy, 1975, p. 645].....	188
Tableau 26 : Le modèle de traitement de l'information [J. R. Galbraith, 1972, p. 3].....	195
Tableau 27 : Les stratégies du “design organisationnel” [adapté de J. R. Galbraith, <i>op. cit.</i>, p. 6].	196
Tableau 28 : La carte de transilience [W. J. Abernathy, K. B. Clark, 1985, p. 8].	197
Tableau 29 : Deux types d'organisation d'usines [T. Hout, G. Stalk, 1992, p. 146].....	200
Tableau 30 : Variables de codage des innovations de configurations de structures organisationnelles	205
Tableau 31: Les 5 types de discours présidentiels et les cinq rhétoriques associées [Gaultier-Gatard & Associés, 1992, cité par T. Jacquot, 1998, p. 268].....	215
Tableau 32 : Revue de la littérature sur les recherches menées à partir des rapports annuels	218

Tableau 33 : Décomposition des énoncés présidentiels en catégories conventionnalistes d'analyse <i>a priori</i>	226
Tableau 34 : Décomposition des énoncés présidentiels en catégories d'innovation organisationnelles et des acteurs <i>a priori</i>.....	228
Tableau 35 : Grille d'analyse <i>a priori</i> des catégories, variables thématiques et des éléments codés des énoncés présidentiels	233
Tableau 36 : Comparaison de l'AD française et de l'AD anglo-saxonne [Baylon, 1991, cité par T. Jacquot, 1998, p. 310].....	234
Tableau 37 : Exemple d'un tableau de données présentant des relations "sujets x prédicats"	245
Tableau 38 : Composition de l'échantillon empirique selon les secteurs d'activités économiques	254
Tableau 39 : Echantillon empirique et variables additionnelles	262
Tableau 40 : Caractéristiques du degré de complétude informationnelle	268
Tableau 41 : Caractéristiques de l'équivocité Informationnelle.....	279
Tableau 42 : Caractéristiques de la Précision et de la finesse de l'information	286
Tableau 43 : Caractéristiques de la fiabilisation des informations divulguées	291
Tableau 44 :Matrice ACP de corrélation des variables (items)	293
Tableau 45 : Caractéristiques de l'éventail de subordination du dirigeant	294
Tableau 46 : Contributions des variables aux facteurs AFC.....	298
Tableau 47 : Caractéristiques du secteur d'appartenance économique	304
Tableau 48 : Bilan lexical des secteurs d'activités économiques	305
Tableau 49 : Similitudes des énoncés lexicaux sectoriels des locuteurs-Présidents.....	320
Tableau 50 : Exemple de codage d'un message présidentiel (Marine Wendel – 1998)	322
Tableau 51 : Exemple de codage d'un message présidentiel (Danone – 1998).....	323
Tableau 52 : Synthèse des résultats du calcul du Gamma pour l'ensemble des organisations avec un codage binaire des occurrences	328
Tableau 53 : Contributions des thématiques de réalisation aux facteurs ACP	348
Tableau 54 : Contributions des thématiques d'efficacité aux facteurs ACP	352
Tableau 55 : Contributions des thématiques d'efficience aux facteurs ACP	357
Tableau 56 : Contributions des thématiques d'effectivité aux facteurs ACP	360
Tableau 57 : Contributions des thématiques d'acteurs aux facteurs ACP	365
Tableau 58 : Contributions des thématiques d'acteurs aux facteurs ACP	368
Tableau 59 : Test de cohérence interne des catégories à partir de l' α de Cronbach	381
Tableau 60 : Synthèse des résultats du calcul du Gamma pour l'ensemble des organisations avec un codage non binaire des occurrences.....	385
Tableau 61 : Un schéma narratif de synthèse [d'après A. J. Greimas et J. Courtès, 1985-1989]	394

LISTE DES FIGURES

Figure 1 : Un processus de Codage « Up-Bottom ».....	232
Figure 2 : Les situations communicationnelles des énoncés du message présidentiel contenu dans les rapports annuels.....	252
Figure 3 : Représentation du processus de recherche général	253

Figure 4 : Définition de variables informationnelles caractérisant un énoncé	255
Figure 5 : AFC Enoncés, dispositifs de communication, Eventail de subordination.....	272
Figure 6 : Les situations communicationnelles des énoncés présidentiels analysées à partir d'un carré sémiotique et des résultats de l'AFC des variables communicationnelles.....	274
Figure 7 : Situation des degrés d'exclusivité des mots énoncés par les organisations en fonction d'une moyenne commune de mots exclusifs	285
Figure 8 : AFCM de l'éventail de subordination, de la taille des organisations, des dispositifs de communication et de la complétude des énoncés	297
Figure 9 : AFCM de l'éventail de subordination, de la taille des organisations, des dispositifs de communication et de la complétude des énoncés	300
Figure 10 : Continuum des configurations de subordination Présidentielle : influences de la complétude et de l'équivocité de l'énonciation	301
Figure 11 : Représentation d'un processus conventionnaliste de construction de l'énonciation présidentielle : structuration d'un "schéma narratif"	303
Figure 12 : AFCM des répertoires de locution selon le secteur d'appartenance économique.....	307
Figure 13 : Illustration schématique de l'engendrement du sens à partir des mesures du gamma de Pelz	332
Figure 14 : Les principaux concepts énoncés par les présidents à propos des modalités de gestion des innovations de configurations.....	336
Figure 15 : Répartition factorielle des organisations selon la dominante contextuelle de justification des ressources stratégiques	338
Figure 16 : ACP Thématiques des paradigmes de réalisation et innovations organisationnelles	347
Figure 17 : ACP Thématiques du paradigme d'efficacité et innovations organisationnelles	351
Figure 18 : ACP Thématiques du paradigme d'efficience et innovations organisationnelles	355
Figure 19 : ACP Thématiques du paradigme d'effectivité et innovations organisationnelles	359
Figure 20 : ACP Acteurs conventionnalistes et innovations organisationnelles	363
Figure 21 : ACP Paradigmes de gouvernement, Acteurs conventionnalistes et Innovations organisationnelles.....	367
Figure 22 : Une synthèse conventionnaliste du processus et de la trajectoire d'énonciation	371
Figure 23 : Synthèses graphiques des résultats des analyses sémiotiques et multidimensionnelles	387
Figure 24 : Synthèse graphique des résultats conjugués du gamma de Pelz et de l'analyse multidimensionnelle	391

INTRODUCTION GENERALE

« Car si l'action collective constitue un problème si décisif pour nos sociétés, c'est d'abord et avant tout parce que ce n'est pas un phénomène naturel. C'est un construit social dont l'existence pose problème et dont il reste à expliquer les conditions d'émergence et de maintien » [M. Crozier, E. Friedberg, 1977, p. 15, Ils soulignent].

« On peut facilement se faire des illusions sur le rôle de la société dans le langage. Certes, le langage est un art social. Mais c'est se tromper que de supposer qu'on a pénétré le cœur de la communication par le langage quand on a observé comment la société soumet les habitudes linguistiques à une norme publique. Ce qu'il y a de conventionnel dans le langage, s'il y en a, c'est que les gens tendent à parler à peu près comme leurs voisins. Mais en indiquant cet élément de conventionnalité, ou en soulignant le processus de conditionnement qui fait des locuteurs en gros de fac-similés linguistiques de leurs amis et de leurs parents, nous expliquons rien de plus que la convergence ; nous laissons dans l'obscurité la nature essentielle des capacités (skills) que la communication fait ainsi converger » [D. Davidson, 1984, p. 278].

Face aux pressions exercées par un environnement changeant et aux luttes internes à chaque organisation, constater qu'une entreprise est un système aujourd'hui ne suffit plus si l'on se limite à ses seules variables d'administration et de gestion traditionnelles. La connaissance des processus et des principes d'après lesquels les forces de l'environnement gouvernent et déterminent le jeu compétitif pose le problème de l'adaptation du système-entreprise d'un point de vue global. C'est à la rapidité, la diversité et la nouveauté de ces changements que A. Toffler [1982]¹ faisait déjà référence avec la « 3^{ème} vague » de changement de l'histoire...

Or en suivant cet auteur, « la plupart des managers bien qu'avertis des bouleversements imminents qui se préparent, s'obstinent encore à travailler comme ils l'ont toujours fait, même si cette politique est périlleuse dans un environnement quasiment devenu explosif en permanence »². Pourquoi ?

¹ Toffler A. [1982], *La 3^{ème} vague*, Editions Gonthier, Paris.

² Toffler A. [1985], *S'adapter ou périr*, Editions Denoël, Paris.

Cette même interrogation demeure surtout valable à propos de la pérennité des organisations qui ne s'adaptent que très marginalement ! D. Ettighoffer et P. Van Beneden [2000, p. 12] formulent d'ailleurs un constat analogue en soulignant que « parfois, cela amène à se demander s'il n'y a pas un ange gardien pour les managers qui conduisent leur entreprise comme des chauffeurs du dimanche ! ». Si nous pouvons nous permettre cette métaphore, nous dirons qu'il existe bien un « ange gardien » des managers déviants, et cet ange est une structure cognitive de décision tacite à laquelle adhèrent certains managers – dits déviants à tort – et qui fait sens (entendu comme une évidence) pour tous ceux qui s'y reconnaissent.

Partons d'un constat : mobiliser et conduire une recherche sur le management des organisations à partir de la théorie des conventions est encore une démarche radicalement novatrice dans le domaine des sciences de gestion. Cette singularité appelle à la fois des justifications d'ordre théorique et un positionnement épistémologique clair pour pouvoir aborder ce thème de recherche. En fait, l'émergence d'un paradigme « conventionnaliste » en sciences de gestion est une chose relativement récente. Le dossier élaboré par la *Revue Française de Gestion* [1997] proposait à cet effet une ouverture sur les disciplines de la gestion à partir de trois angles d'analyses : celui du processus de normalisation des comportements, celui de la construction des convictions et enfin celui des écrans d'informations qui désignent les configurations communicationnelles dans lesquelles s'inscrivent les échanges entre acteurs [P-Y Gomez, 1997, p. 68]. Au même titre que certaines variables plus traditionnelles d'administration et de gestion (prix, profits, cours boursiers, etc.), la dimension configurationnelle de la structure des organisations est sans doute l'un des enjeux le plus fondamental dans la conquête du futur. En explorant les dispositifs et les mécanismes de la structuration organisationnelle d'un point de vue de l'innovation et des conventions, nous mobiliserons simultanément les travaux théoriques situés à l'intersection des trois paradigmes que sont celui de l'innovation, celui de l'organisation et enfin celui du paradigme conventionnaliste (voir figure ci-dessous).

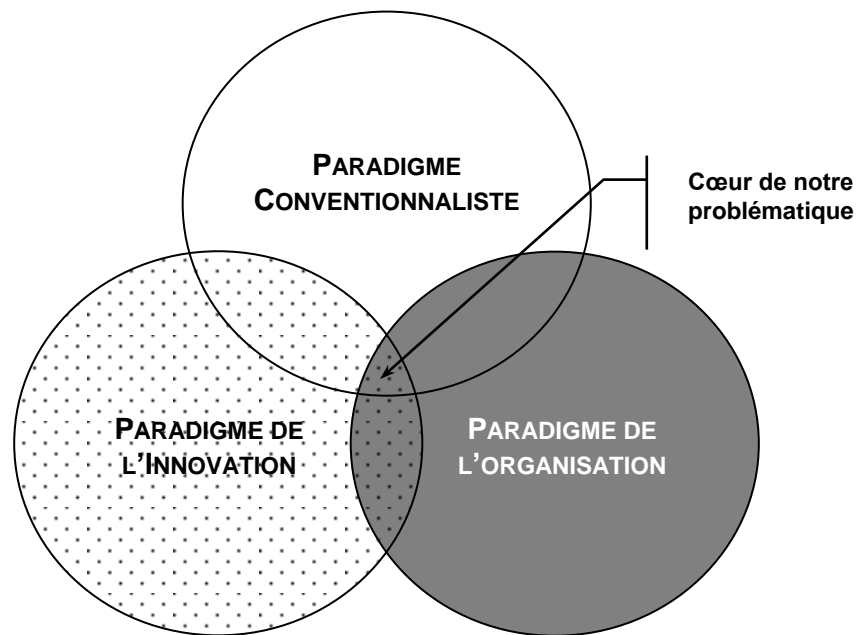


Figure 1 : Positionnement de la Problématique

Pourquoi avons-nous choisi de développer une problématique axée sur le concept de conventions dans le champ du management ? En réalité, il s'agit pour nous de tenter d'apporter une contribution à l'explication d'une « *invention de l'organisation du 21^{ème} siècle* » [T. Malone, cité par D. Ettighoffer et P. Van Beneden, 2000, p. 13]. En ce sens, nous concevons que la compréhension de l'organisation doit être subordonnée à l'appréciation des processus résolutoires des individus qui la composent. Cette lecture – reprise de H. A. Simon [1983] – pose le problème du mode de coordination de l'action entre individus et qui ne saurait être réduit à de simples arrangements contractuels du type « *dispositifs cognitifs collectifs* » à la O. Favereau [1989], moins encore de la correspondance entre un résultat attendu et des moyens [sur ce point, voir Y. Giordano, 1991]. La convention intervient ici comme un accord mutuel entre les individus qui composent l'organisation, accord relevant de l'adhésion à ladite convention et répondant à la fois aux problèmes de complexité et d'incertitude environnementale intra-organisationnels et inter-organisationnels. La configuration structurelle de l'organisation sera abordée sous l'angle cognitif comme étant le résultat d'un double processus de structuration : à la fois des décisions, mais également des supports de processus structurants (discours, procédures, organigrammes, etc.) comme que le précisent S. Ranson, B. Hinings et R. Greenwood [1980, p. 3, nous traduisons]¹ : « *Il faut concevoir les structures (...) comme continuellement produites et*

¹ "The unhelpful contrasting of framework and interaction can be overcome by conceiving of structure's as a complex medium which is continually produced and recreated in interaction and yet shapes that interaction: structures are constituted and constitutive".

reproduites au cours de l'interaction en même temps que structurant cette dernière : les structures sont simultanément constituées et constituantes ». Cette analyse sera reprise et étendue dans la suite de nos propos.

Dans cette introduction, nous présenterons d'abord un rapide aperçu du concept de convention ainsi que de l'intérêt de le mobiliser dans le cadre de notre recherche. Par la suite, nous aborderons les objectifs de notre recherche à travers la problématique de l'innovation organisationnelle et des conventions comme mode d'action coordonné, avant de préciser les axes d'analyses retenus. Un point majeur de cette introduction visera à définir le cadre épistémologique dans lequel peut s'inscrire une telle recherche à l'aune du pragmatisme traditionnel des sciences de gestion. Ces objectifs nous permettront d'introduire nos options conceptuelles, tant théoriques que méthodologiques et managériales, avant d'aboutir *in fine* à la présentation de notre plan général de recherche retenu.

0.1. DE L'INTERET DE MOBILISER UNE APPROCHE CONVENTIONNALISTE DANS LES LOGIQUES DE STRUCTURATION ORGANISATIONNELLE

Dans l'introduction générale au numéro spécial et fondateur de la *Revue Economique* sur « l'économie des conventions », l'objectif était de s'affranchir des relations d'échanges et de contractualisation marchande en l'absence de toute référence extérieure. L'idée était de dire que la coordination entre des acteurs n'était possible que s'il existait un cadre commun constitutif des repères communs. C'est à ce cadre commun qu'a été donnée l'appellation de « convention ». Celle-ci justifie son irruption dans le champ économique par la volonté de ne pas « resocialiser l'économie » [K. Polanyi, 1966] en définissant notamment une forme marchande émergeant directement des interactions des agents économiques. L. Quéré précise à ce propos que « *la convention apparaît ainsi comme un dispositif tout à fait spécifique de stabilisation des contextes d'interaction par la "régularisation" (...) et l'harmonisation des comportement* » [1993, p. 23].

La convention peut ainsi apparaître comme une méthode de gestion de l'activité prévisionnelle des agents économiques, consistant pour chacun à se fier à certaines assomptions de base, tenues pour évidentes en elles-mêmes. A. Schutz souligne d'ailleurs que « *nous pouvons parler d'assomptions fondamentales caractéristiques d'une attitude naturelle dans l'existence, et qui sont acceptées elles-mêmes comme des évidences ; précisément les assomptions de stabilité de la structure du monde, de*

stabilité et de validité de notre expérience du monde, de constance de notre aptitude à agir sur le monde et dans le monde » [1975, p. 116, nous traduisons]¹.

Si les actions des acteurs sont au départ indéterminées, c'est-à-dire ambiguës, il leur faudra réduire cette indétermination dans le cours même de leur interaction, en harmonisant leur base d'analogies et d'actions de façon à inscrire leurs initiatives respectives dans un cadre commun ; et à les articuler les unes par rapport aux autres. Cette harmonisation doit spécifier selon quelles formes ces relations se rapportent les unes aux autres. C'est le sens de la démarche théorique réalisée par L. Boltanski et L. Thévenot [1991] avec la distinction des « *mondes* » dont celui à « *convention industrielle* » traduit l'assiette des accords propres aux logiques marchandes. Les acteurs se réfèrent donc à des régularités de comportement telles que spécifiées par les *us* et les coutumes, voire les institutions ou encore les conventions existantes.

La stabilisation de l'interaction et l'accordement des comportements s'effectue par un travail de cadrage et d'ajustement réciproque. En définitive, le sens commun à l'œuvre dans les mécanismes conventionnalistes prend tour à tour trois statuts alternatifs : celui de « l'attente » au sens de L. Wittgenstein [1953, p. 581] qui souligne que notre pré-connaissance des faits généraux de la nature et de la vie sociale – qui précède la réflexion discursive ou la connaissance scientifique – se concrétise en systèmes d'attente ; le second statut est celui des « croyances mobilisées » dans le sens commun. H. Garfinkel [1967] parle des « *committed beliefs* » pour marquer le fait qu'il s'agit d'engagement moral en faveur de régularités de comportement et de croyance créditées par le processus de validation intersubjective ; le dernier statut est celui d'une « compétence de membre » qui traduit le fait que le sens commun est toujours l'objet d'une reconnaissance mutuelle des acteurs entre eux-mêmes.

Toutes ces situations et ces analyses théoriques nous conduisent vers une re-formulation et une caractérisation de la notion de convention en vue de son utilisation dans l'optique pragmatique des sciences de gestion. Après l'exploration théorique des différentes approches conventionnalistes dans la littérature à travers le chapitre 1, le chapitre deux (2) de cette recherche sera l'objet de cette tentative de caractérisation théorique.

¹ "We can speak of fundamental assumptions characteristic of the natural attitude in the life world, which themselves are accepted as unquestionably given; namely the assumptions of the constancy of the structure of the world, of the constancy of the validity of our experience of the world, and of the constancy of our ability to act upon the world and within the world"

0.2. CONVENTIONS ET INNOVATION ORGANISATIONNELLE DANS L'ACTION COORDONNEE

En partant du problème soulevé par E. Mansfield [1968, 1988] sur la question des déterminants de l'innovation sur les structures organisationnelles, la distinction entre « innovation marginale » et « innovation radicale » nous conduit à entendre l'innovation organisationnelle comme le corollaire d'une modification significative des structures de l'organisation. Cette modification aura toujours des conséquences majeures, car les nombreuses études empiriques [K. Green, 1991 ; P. Mustar, 1991] réalisées à la suite de ses travaux vont révéler que, dans de très nombreux cas, « *une innovation technique va entraîner des conséquences majeures si elle trouve les conditions organisationnelles adéquates. (...) une innovation technique, fut-elle achevée ne se transforme pas automatiquement en innovation économique (...). Une innovation ne devient telle que si elle donne lieu à une reconfiguration du savoir-faire existant* » [C. Ménard, 1995, p. 176-177]¹.

L'idée d'un lien étroit entre les structures organisationnelles d'une firme et l'évolution de l'environnement (ou son influence technologique) est au cœur de nombreux travaux consacrés à l'évolution des systèmes de production qui ouvrent ainsi la voie à « *une périodisation des types de systèmes de production* » [T. Kirat, 1994, p. 56]. De même, P. Cohendet et P. Llerena [1987, 1989] ont remis en cause le modèle Taylorien-Fordien d'organisation de la production en s'appuyant sur le fait d'une transformation de l'état de l'environnement, d'une approche en termes de risques à l'émergence d'une logique d'incertitude. Ainsi, l'incohérence progressive entre les décisions décentralisées et les insuffisances de la communication ont eut pour effet de modifier radicalement les formes d'organisation et de production, en poussant à la création notamment des bureaux d'études et de méthodes, et mais aussi en conduisant à la création d'une comptabilité d'atelier pour tenter de maîtriser l'incertitude². Ces changements de modes de production renvoient à la constitution de formes organisationnelles plus efficaces, ainsi qu'à la structuration des processus par lesquels il devient progressivement possible de faire correspondre moyens et fins ; en prenant en ligne de compte les différences culturelles, les choix

¹ Voir aussi Y. Baba [1989] ; R. M. Henderson, K. B. Clark, [1990] ; M. Aoki [1990] ; Y. Baba, K. Imai, [1992].

² L'idée centrale est que le modèle Taylorien-Fordien serait incapable de faire face à des exigences nouvelles de flexibilité dynamique et serait supplanté par un modèle d'organisation apte à assumer des contraintes de flexibilité, de qualité et d'intégration qui, dans le même temps, appellerait un renouveau des outils de gestion ainsi que des critères et principes d'évaluation. Comme le souligne A. D. Chandler [1981, p. 153] « (...) *il existe une relation étroite entre l'adoption massive de « l'American System of Manufacture » et l'émergence de la gestion industrielle moderne. Ce système a joué un rôle essentiel en raison de la nature complexe des procédés et des produits. La complexité des procédés a conduit à l'avènement des pratiques et des procédures de la gestion moderne des manufactures. Celle des produits a encouru au développement de la gestion de l'organisation moderne* ».

des dirigeants ou encore l'histoire de l'entreprise. Cela suggère pour les processus de structuration organisationnels une « *variété de la rationalité en acte dans l'espace et dans le temps* » [T. Kirat, 1994, p. 56-57] en accord avec quatre formes de rationalité conventionnalistes fondées sur l'efficacité, l'effectivité¹ et la réalisation (achievement) au sens énoncés par M. Marchesnay [1997].

Il découle de ce constat que trois types de rapports entre innovation et organisation : d'abord le rapport à l'innovation de configuration comme forme d'adaptation à court et long terme ; ensuite le caractère potentiellement construit par les logiques managériales et enfin le changement de perspective d'analyse concurrentielle, d'une démarche d'adaptation stratégique à une démarche fondée sur l'intention stratégique. Ces trois points sont explorés tour à tour dans les lignes qui suivent.

0.2.1. L'INNOVATION DES CONFIGURATIONS COMME FORME D'ADAPTATION DES STRUCTURES ORGANISATIONNELLES A COURT ET LONG TERME

Si l'on reprend l'ensemble des fondements économiques et sociologiques du modèle des ressources (ou approche « *resource based* »), les processus organisationnels y sont envisagés comme un ensemble de « *routines* » [R. Nelson, S. G. Winter, 1982 ; R. M. Grant, 1991] prenant le statut de « *mémoire organisationnelle* » [J. R. Walsh, G. R. Ungson, 1991 ; M. Girod, 1995] du fait de leur caractère tacite et pérenne. Selon M. Cohen et P. Bacdayan [1994], les séquences répétitives de comportements acquis, impliquant plusieurs acteurs en communication au sein d'une communauté de pratiques, désigne une forme de « *connaissance pratique* » qui prend la forme de « *routines* ». On pourrait alors conjecturer que les comportements des individus impliqués dans une routine organisationnelle sont stockés dans leur mémoire procédurale sous une forme relativement automatique et inarticulée. Par suite, leur programmation intentionnelle deviendrait problématique puisque « *le caractère procédural des routines traitant des informations limite la capacité d'une organisation à se "souvenir", comme la tâche apparemment simple de retrouver un document peut s'avérer extraordinairement difficile lorsqu'il est mal classé* » [M. Cohen, P. Bacdayan, 1994, p. 566]. Nous sommes clairement là dans le prolongement du statut ontologique de la « *convention* » par son hypothèse épistémologique : sa nature sociale et cognitive fait office « *d'écran informationnel* » [P. Y.

¹ Comme l'a souligné M. Marchesnay Dans le colloque *Information, Risque et Système de Gestion de l'Hypofirme*, « *ce que A. Perrow appelle "l'effectivity" (...) nous proposons de le traduire par "effectivité", c'est-à-dire, grosso modo, de satisfaction individuelle dans et par le milieu et les conditions de travail* » [1995, p. 4].

Gomez, G. Marion, 1997, p. 60 et suivantes]¹ et intervient à la fois pour « *interpréter et lever les incertitudes* » du contexte, mais aussi « *diminuer l'équivocité* » des échanges [R. L. Daft, R. M. Lengel, 1986]. La convention se situe donc entre information (data) et connaissance (knowledge) [M. Mack, 1995, p. 43] ; elle se singularise par le phénomène « *d'affaiblissement* » [M. Kechidi, 1995, p.127] puis de « *cristallisation* » [B.Callon, B. Latour, 1990] en routines sur un horizon temporel relativement long. Elle peut ainsi faire l'objet d'un enrichissement par le mécanisme de « *l'apprentissage organisationnel* » [G. Koenig, 1994 ; G. Huber, 1991 ; B. Levitt, J. March, 1988].

Nous pouvons donc entendre la convention comme une structure cognitive stable, désignant des concepts, des entités et des événements, utilisée collectivement pour encadrer, représenter et interpréter l'information de manière évidente. Elle en guide la recherche par l'acquisition de l'information et son traitement, puis en oriente le comportement en réponse même à cette interprétation de l'information. En ce sens, elle fournit un système de connaissances prêtes à l'emploi. Ici, nous pouvons établir une connexion avec ce que G. K. Dow [1988] appelle la « *conception configurationnelle* » de la structure organisationnelle. Celle-ci consiste à voir dans la structure un ensemble de relations formelles de rôle et de procédures, dans un cadre prescrit. A ce stade, l'innovation des formes de structures organisationnelles sera, pour nous, tributaire de deux logiques de changement [E. Godelier, 1998, p. 24-25] :

- soit une innovation organisationnelle qui porte sur la constitution et le dépassement des routines de gestion dans le changement : le manager chandlérien innove en « *créant de la structure* » ou des mécanismes bureaucratiques de coordination destinés à rationaliser, par séquences successives et linéaires, les pratiques des acteurs. A chaque étape de l'évolution de l'innovation correspond donc une forme optimale d'organisation – Uniproduit, Multiproduit et Multinationale et Holding – censée répondre aux contraintes posées par l'environnement (contexte externe) notamment dans le cas d'une crise brutale [A. D. Chandler, 1988 ; O. E. Williamson, 1994]. C'est le versant « *radical* » chez E. Mansfield [1968] ;
- soit une innovation de structures organisationnelles s'appuyant sur le rôle du contexte externe, c'est-à-dire sur des relations de pouvoir et sur la culture de l'entreprise. Les transformations sont progressives, obéissant à un rythme mutationnel [A. Pettigrew, 1987]. C'est le versant « *incrémental* » chez E. Mansfield [1968].

¹ Voir les chapitre suivants, notamment 2 et 3.

Il nous appartient de préciser dans les lignes qui suivent l'acception que nous entendons donner au terme « innovation » dans notre étude. En effet, dans la littérature, plusieurs définitions alternatives du terme d'innovation se rencontrent : « *par innovation, nous entendons généralement quelque chose de vraiment nouveau* »¹ [R. A. Burgelman, T. J. Kosnik, M. Van den Poel, 1988, p. 38, nous traduisons]. Face à l'instabilité du champ conceptuel de l'innovation organisationnelle et de ses résultats de recherche depuis plusieurs décennies [voir F. Damanpour, 1987 ; R. D. Dewar, J. E. Dutton, 1986 ; M. L. Fennell, 1984 ; J. R. Kimberly, M. Evanisko, 1981 ; A. D. Meyer, J. B. Goes, 1988 ; D. Miller, P. H. Friesen, 1982 ; R. W. Zmud, 1982], les chercheurs ont opté chaque fois pour une redéfinition du concept de l'innovation organisationnelle [F. Damanpour, 1991, p. 555] :

- Pour R. L. Daft [1978], J. R. Kimberly et M. Evanisko [1981], F. Damanpour [1987], la distinction conceptuelle est à faire entre « innovation administrative » et « technologique ». par innovation administrative, il faut entendre structure organisationnelle et processus administratifs qui sont indirectement liés aux activités principales des organisations, et plus directement à leurs activités de management [F. Damanpour, 1991]². Les innovations technologiques concerneront plutôt les produits, les services et le processus technologique de production [K. E. Knight, 1967 ; F. Damanpour, W. M. Evan, 1984] ;
- Pour R. D. Dewar et J. E. Dutton [1986], J. E. Ettlie, W. P. Bridges et R. D. O'Keefe [1984], W. R. Nord et S. Tucker [1987], et enfin J. Hage [1980], entre « innovation radicale » et « incrémentale ». Les recherches ont fourni des catégories variées, mais qui traduisent la même réalité d'un niveau d'adoption de l'innovation³ ;
- Pour K. E. Marino [1982], R. W. Zmud [1982], E. M. Rogers [1983], G. Zaltman, R. Duncan et J. Holbek [1973], la distinction se situe entre les phases d'adoption de l'innovation que sont « l'initiation » et « l'implémentation ». La phase d'initiation est celle de la perception des problèmes, de la recherche d'informations, de la conception et de l'évaluation ; *a contrario* celle d'implémentation concerne la mise en œuvre et l'exécution des actions retenues ;

¹ "By innovation, we usually mean particular new things".

² "The distinction between administrative and technical innovations is important because it relates to a more general distinction between social structure and technology (...). Technical innovations pertain to products, services, and production technology (...) Administrative innovations involve organizational structure and administrative processes" [p. 560].

³ R. Normann [1971] distingue entre « *variation* » et « *réorientation* », W. R. Nord et S. Tucker [1987] entre « *routine* » et « *radicale* », J. B. Grossman entre « *ultime* » et « *instrumentale* ». F. Damanpour souligne en ce sens : "Reorientation and non routine and ultimate innovations are radical innovations that produce fundamental changes in activities of an organizations and represent clear departures from existing practices and variation and routine and instrumental innovation are incremental innovations that results in little departure from existing practices" [1991, p. 561, il souligne].

- Pour M. Aiken, S. B. Bacharach et J. L. French [1980], la distinction portera sur les niveaux d'organisation hiérarchiques ;
- Pour J. M. Utterback et W. J. Abernathy [1975], J. E. Ettlie [1983], F. Hull, J. Hage et K. Azumi [1985], la distinction se situe entre « innovation de produit » et « innovation de process ». Les innovations de produit sont celles qui portent sur les nouveaux produits ou services introduit pour rencontrer la demande ; les innovations de « process » seront les nouveaux éléments dans l'organisation de la production ou dans les services opérationnels.

Bien que le champ sémantique brassé soit large, il existe un certain degré de congruence entre ces différents concepts [F. Damanpour 1991, p. 556]. Nos explications oscillent en définitive entre une approche par les « processus » où l'innovation n'est pas une unique action, mais plutôt un processus composé de sous-processus interdépendants [G. Carroll ; 1967 ; W. M. Evan, G. Black, 1967 ; K. E. Knight, 1967 ; D. A. Schön, 1967 ; H. Shepard, 1967] et une approche par le « contenu » qui situe l'innovation comme une idée, une méthode ou un produit perçu comme nouveau par les individus [G. Gordon, J. R. Kimberly, A. MacEarchron, 1975 ; J. Hage, M. Aiken, 1967 ; E. M. Rogers, F. F. Schoemaker, 1971 ; G. Zaltman, R. Duncan, J. Holbeck, 1973].

En focalisant sur l'acception selon le contenu, nous relativisons l'idée de nouveauté car celle-ci ne peut-être qu'une fonction de la perception des individus impliqués sur ce qu'ils discernent comme nouveau [voir A. Marcus, 1988, p. 235] ; on admettra avec Y. Bouligand en ce sens qu'il y a innovation chaque fois que cette dernière s'accompagne d'un « *changement dans l'état des connaissances et des activités humaines, parti d'une nouveauté locale, élaboré par un petit groupe d'homme ou même par un seul homme* » [1990, p. 356]. Chaque fois qu'il y a création d'une nouveauté, ou d'un savoir ayant une valeur économique, il y a concurremment un accroissement du stock de connaissances dont dispose l'organisation concernée qui se répercute en termes d'améliorations ou d'ajouts apportés à l'ensemble de ladite organisation.

0.2.2. LES LOGIQUES CARACTERISTIQUES DE L'INNOVATION ORGANISATIONNELLE

En reprenant la distinction avancée par R. A. Burgelman et L. R. Sayles [1987] en termes d'innovation autonome (incrémentale) et d'innovation induite (radicale), on s'aperçoit qu'il existe une phénomène « d'actualisation–potentialisation » [A. C. Martinet, 1997] respectivement des Dirigeants vers les

Acteurs et des Acteurs vers la Stratégie. Dans la première phase d'actualisation les dirigeants formulent un cadre (une stratégie) dans lequel les acteurs de l'entreprise s'emploieront à répondre à leurs attentes. Il y a dans cette phase un double processus de mise en évidence : d'abord des dirigeants convaincus de l'évidence d'un changement à opérer, et ensuite des acteurs qui acceptent l'évidence du nouveau contrat énoncé par la direction. Cette analyse demeure valable pour les phases de potentialisation où la démarche « *bottom-up* » dans une logique autonome conduit à faire adopter un changement apparu au niveau local à l'ensemble de toute l'organisation.

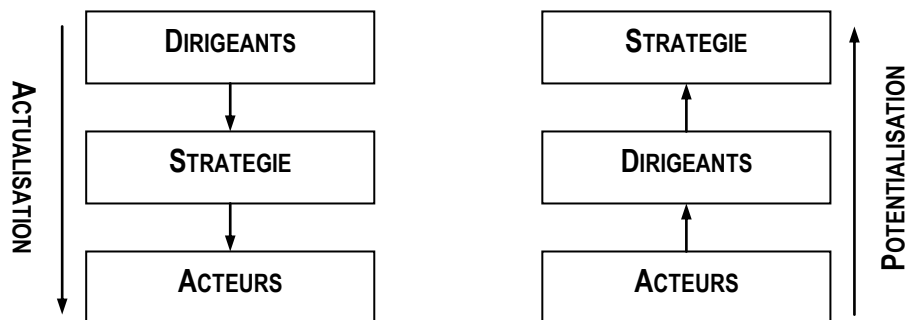


Tableau 1 : Innovation induite (radicale) et Autonome (incrémentale)

En proposant un modèle de contingence multiple de l'innovation organisationnelle [F. Damanpour, 1996], reposant sur 13 variables de contingence, la démarche tend à confirmer l'idée d'un lien entre la complexité structurelle et l'innovation organisationnelle d'une part, et entre la taille et l'innovation organisationnelle d'autre part.

Les résultats fournis par l'étude conduite en 1991 par F. Damanpour semblaient déjà confirmer l'existence d'un lien entre la configuration de l'organisation (Industrielle et de Service ; Publique et Privée) et l'attitude des managers face au changement. Lorsque l'adhésion est forte pour les dirigeants, le processus de changement semble plutôt radical, et inversement pour une adhésion faible au changement.

Tableau 2 : Rapports entre déterminants organisationnels et Innovation de l'organisation [F. Damanpour, 1991, p. 558-559]

VARIABLES AUTONOMES	RELATIONS ATTENDUES	RAISONS EXPLICATIVES POUR DE TELS RAPPORTS
Spécialisation	Positive	Une plus grande variété de spécialistes fournit une plus grande base de connaissances [J. R. Kimberly, M. Evanisko, 1981] et accroît la créativité par échange d'idées [J. Hage, M. Aiken, 1970].
Différenciation fonctionnelle	Positive	Des regroupements entre professionnels dans des services forment des unités différentes capables d'élaborer et d'exécuter des changements de système technologiques et administratifs.
Professionalisme	Positive	Accroît les limites de l'intervalle d'activité, la confiance en soi et l'obligation à se dépasser [J. L. Pierce, A. L. Delbecq, 1977].
Formalisation	Négative	La flexibilité et la souplesse des règles facilitent l'innovation [T. Burns, G. M. Stalker 1961 ; V. A. Thompson, 1965 ; M. Aiken, J. Hage, 1971]. Une faible formalisation permet des ouvertures qui encouragent les initiatives d'idées et de comportements [J. L. Pierce, A. L. Delbecq, 1977].
Centralisation	Négative	La centralisation des prises de décision freine les solutions innovatrices, alors que sa décentralisation accroît les innovations [V. A. Thompson, 1965]. Un environnement participatif facilite les innovations en renforçant la conscience, l'engagement et l'implication des employés.
Attitude de la Direction face au changement	Positive	L'attitude favorable des Managers face au changement conduit à un climat organisationnel d'innovation. Le soutien du management est capital en phase d'exécution, lorsque la coordination et la résolutions de conflits au sein des services devient essentielle.
Légitimité et expérience de la Direction	Positive	La longévité des managers à leur fonction leur donne légitimité et connaissance sur les façons d'accomplir des tâches, conduire les processus politiques, obtenir des résultats souhaités [J. R. Kimberly, M. Evanisko, 1981].
Ressources du savoir technologique	Positive	Plus on dispose de ressources en termes de savoirs technologiques, plus facilement les idées de nouvelles technologies ou de nouveaux procédés peuvent mis en œuvre [R. D. Dewar, J. E. Dutton, 1986].
Intensité administrative	Positive	Une grande proportion de Managers facilite l'innovation en rendant l'adoption des innovations dépendante du leadership, du soutien et la coordination que fournissent les Managers [R. L. Daft, S. W. Becker, 1978 ; F. Damanpour, 1987].
Ressources du « Slack » organisationnel	Positive	Le "slack" des ressources autorise une organisation à acheter des innovations, amortir les défaillances, supporter les coûts d'institution des innovations et explorer de nouvelles idées en avance sur les besoins réels [M. M. Rosner, 1968].
Communications externes	Positive	L'exploration de l'environnement et des activités extra-organisationnelles des employés peut fournir de nouvelles idées d'innovation [P. Jervis, 1975 ; K. I. Miller, P. H. Friesen, 1982 ; M. L. Tushman, 1977].
Communications internes	Positive	Facilite la dispersion des idées et accroît leurs quantités et qualités en facilitant notamment les échanges d'informations [M. Aiken, J. Hage, 1971]. Crée aussi un environnement interne favorable à la survie des idées [P. F. Ross, 1974].
Différenciation verticale	Négative	Les niveaux hiérarchiques augmentent les canaux de communication entre chaque niveaux, annihilant le flux des idées innovatrices [F. Hull, J. Hage, 1982].

Le tableau présenté à la page précédente montre les différentes hypothèses de contingence testées d'un point de vue empirique dans cette recherche. En définitive, suivant le projet adopté pour notre recherche, nous retiendrons surtout les impacts des facteurs de configuration tels que l'attitude de la direction face au changement, la taille de l'organisation ainsi que son environnement économique (secteur d'appartenance sectoriel). Cette démarche suppose un changement de logique d'approche vers celle d'une intentionnalité des acteurs au double niveau social et cognitif.

0.2.3. VERS UN CHANGEMENT D'APPROCHE DU « STRATEGIC FIT » AU « STRATEGIC INTENT » DE L'INNOVATION ORGANISATIONNELLE

L'émergence actuelle d'un paradigme de l'intention (ou « strategic intent ») [G. Hamel, C. K. Prahalad, 1989 ; S. Ghoshal, C. A. Bartlett, 1994] dans les modèles de pensée du management stratégique exprime une double rupture vis-à-vis de la précédente conception fondée à la fois sur une logique d'adaptation (« strategic fit ») et une logique de finalisation des conduites sociales à partir d'une convergence des actions. Le paradigme de l'adaptation postule en effet que « *la position concurrentielle occupée par une entreprise dépend de sa capacité à adapter l'état de son potentiel compétitif aux variables clés de succès qui caractérisent un marché clairement identifié ; la fonction essentielle de la stratégie consiste alors à rechercher les conditions optimales de cette adaptation* » [J. L. Castro, F. Guérin, J. Lauriol, 1998, p. 76]. On est face à un univers stratégique où les aspects organisationnels et socio-politiques sont censés ne pas altérer la démarche d'analyse et de formulation des choix stratégiques car ils se situent au seul niveau de la mise en œuvre. En ce sens, des rapprochements entre approche behavioriste de l'apprentissage organisationnel et « strategic fit » peuvent être trouvés puisque l'approche behavioriste appréhende en effet l'apprentissage comme une modification des conduites des individus en fonction des séquences stimulus-réponses appropriées [B. Levitt, J. March, 1988 ; M. A. Glynn, T. K. Lant, F. J. Milliken, 1994 ; A. S. Miner, S. J. Mezias, 1996].

Chez A. L. Stinchcombe [1990], la connaissance est composée de « programmes » que l'on sait exécuter et de « principes d'utilisation » indiquant quand et comment utiliser les programmes ; nous devons aussi intégrer que celle-ci est diverse dans sa nature. M. Polanyi [1966] souligne à cet effet que des distinctions particulières doivent être opérées entre savoirs explicites, formalisés et savoirs tacites. La connaissance formalisée est une forme de connaissance qui peut être transmise, sans perte d'intégrité, par le biais d'un discours, une fois connus les règles syntaxiques du langage retenu dans

les concepts représentatifs de la sémantique de ce langage. C'est donc un code standardisé, explicite, partagé, qui permet de véhiculer l'information porteuse de cette connaissance. Il en va autrement de la connaissance tacite, implicite ; celle-ci est par opposition une forme de connaissance quasi impossible à traduire dans un discours : elle est incommunicable par le langage ainsi que le signale M. Polanyi en soulignant que « *nous pouvons savoir plus que ce que nous pouvons exprimer* » [cité par I. Nonaka, H. Takeuchi, 1997, p. 79].

Dans l'épistémologie positiviste et réaliste telle que soulignée par J. L. Le Moigne [1995], la connaissance provient de la séparation du sujet et de l'objet de la perception ; les êtres humains comme sujets de perception acquièrent la connaissance en analysant les objets externes. Savoir quelque chose revient à créer son image en intégrant tacitement ses particularités. M. Polanyi parle « *d'habiter* » les objets c'est-à-dire de s'impliquer dans l'objet et y adhérer. C'est encore ce que P. Johnson-Laird [1983] appelle « *modèles mentaux* » dans lesquels les êtres humains créent des modèles de fonctionnement du monde en recourant à des analogies et en les manipulant dans leurs esprits. Ces modèles mentaux, comme des schémas, des paradigmes, des perspectives, des croyances et des points de vue aident les individus à percevoir et à définir leur monde.

Le modèle dynamique de création de connaissance proposé par I. Nonaka et H. Takeuchi explique que la connaissance humaine est créée et étendue au travers de l'interaction sociale entre connaissances tacites et explicites. Ils appellent cette interaction une « conversion de connaissance » dont le mode de transformation est « interactif » et s'effectue en « spirale ». Quatre modes de conversion des connaissances sont alors identifiables : (1) de la connaissance tacite vers la connaissance tacite ou socialisation ; (2) de la connaissance tacite vers la connaissance explicite ou extériorisation ; (3) de la connaissance explicite vers la connaissance explicite ou combinaison et (4) de la connaissance explicite vers la connaissance tacite ou intériorisation.

Nous nous focaliserons plus particulièrement la conversion tacite des connaissances, de l'individuel au collectif. Sur ce plan, I. Nonaka et H. Takeuchi parlent de processus de socialisation entendu comme « *un processus de partage d'expériences créant de ce fait des connaissances tacites telles que les modèles mentaux partagés et les aptitudes techniques* » [ibid. p. 83]. Le concept « *d'apprentissage implicite* » repris par P. Baumard [1996, p. 27] montre la nature ambivalente des allers et retours de la connaissance entre son pôle individuel et son pôle collectif. De ce point de vue, on peut dire que s'il y a apprentissage, on ne peut le limiter à sa seule acception individualiste telle que le prônent R. Nelson et

S. G. Winter [1982]. Ou bien l'on considère que l'apprentissage est une extension et une consolidation d'apprentissages individuels (individualisme) ; ou alors on abandonne ce postulat pour ne considérer que le rôle de l'organisation (holisme), analogue d'un point de vue métaphorique à celui d'un individu. C. Argyris et D. Schön [1978] montrent dans leur travaux que l'individu est au centre du processus d'apprentissage organisationnel. Cette position est reprise M. Dodgson [1993], B. Hedberg [1981], D. H. Kim [1993], James L. R., Joyce W. F. et J. W. Slocum [1988], H. P. Sims et D. Gioia [1986].

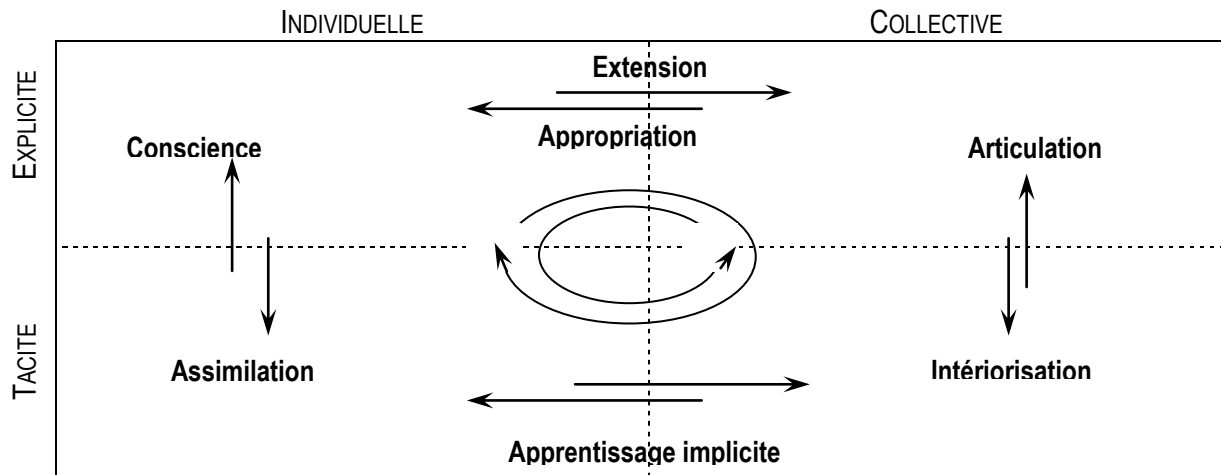


Tableau 3 : Les transformations de la connaissance [P. Baumard, 1996, p. 27]

Nous avons postulé pour notre part une double articulation des dimensions individuelles et collectives en arguant du rôle de la convention comme interprétant dans les deux sens de la conversion du tacite au tacite. Selon P. Shrivastava [1983], les organisations disposent de systèmes cognitifs, de mémoires, de normes et de systèmes culturels qui donnent une dimension organisationnelle aux apprentissages individuels. Le passage de l'individuel à l'organisationnel s'effectue par l'intermédiaire de représentations partagées issues d'un processus de socialisation. Ces représentations communes sont un moyen d'unification des multiples représentations individuelles et par suite permettent de mettre en cohérence la connaissance organisationnelle. Est-il besoin de rappeler que l'organisation constitue le seul contexte possible d'un apprentissage ?

La prise en compte des interactions entre individus ne peut se faire que s'il existe au préalable un cadre social qui les rendent possibles. On rejoint ici la position holiste et l'idée qu'il ne peut y avoir apprentissage en dehors d'un contexte relationnel sans pour autant aller jusqu'aux notions de réseau ou de connexionisme où le rôle des individus est occulté, et où seul compte le nombre des interactions

entre deux individus. Bien sûr, il existe peu de travaux empiriques sur les processus de création, de diffusion et de rétention des conventions. Si ces dernières ont pour particularités d'être autonomes et indépendantes des individus, leur notion même, oscillant entre procédure appliquée à un objet spécifique et structure plus abstraite permettant de résoudre une multitude de problèmes, exige un important travail de définition et d'opérationnalisation que nous tentons d'aborder dans ce travail. Les travaux empiriques de M. D. Cohen et P. Bacdayan [1994] d'une part, et ceux de D. Epple, L. Argote et R. Devadas [1991] d'autre part.

Dans une optique d'innovation des structures organisationnelles, les populations d'entreprises deviennent elles aussi des sujets d'apprentissage dans la mesure où des communautés d'entreprises peuvent partager leurs expériences collectives ou acquérir des routines communes [Darr E. D., Argote L., Epple D., 1995 ; Mezias S. J., Lant T. K., 1994 ; Miner A. S., Robinson D. F., 1994]. L'étude de Miner A. S. et Haunschild P. R. [1995] est édifiante sur le sujet en ce qu'elle permet d'établir des corrélations entre les cycles de variation, de sélection et de rétention de routines dans des groupes d'entreprises, de même que les comportements mimétiques face à l'émergence de « standards » dans l'industrie électronique. Les processus d'imitation tels que formalisés par P. J. DiMaggio et W. W. Powell [1983] ont montrés un phénomène d'isomorphisme secret où les firmes tendent à adopter des comportements similaires et à suivre des acteurs centraux, qui de par leur position de leader, construisent un modèle de légitimité. A. S Huff [1990] parle en ce sens de « paradigme sectoriel », tandis que H. Dumez et A. Jeunemaître [1995] soulignent des phénomènes analogues pour des entreprises du secteur cimentier.

	INDIVIDUELLE	MODE DE PASSAGE DE LA CONNAISSANCE	COLLECTIVE
DIMENSION TACITE DE LA CONNAISSANCE	Connaissance automatique (J. Spender, 1993 ; K. Polanyi, 1966)	Convention (D. K. Lewis, 1969 ; H. Leibenstein, 1976)	Normes sociales, règles tacites, valeurs, mythes
	Apprentissage incidentel (J. G. Jenkins, 1933)	Apprentissage implicite (A. S. Reber, 1993, 1969, 1967)	Socialisation (I. Nonaka, 1992 ; Lewicki 1986)
	Connaissance pratique (J. K. Nyiri, B. Smith, 1988)	Backward induction (J. Aumann, L. Sorin, 1994)	Pensée collective (K. Weick, Roberts, 1993)
	Coder sans avoir conscience de coder (L. Hasher, R. T. Zacks, 1984)	Mémoire organisationnelle (J. P. Walsh, J. Ungson, 1991)	Connaissance collective (J. C. Spender, 1993)
	Connaissance procédurale (J. R. Anderson, 1976 ; S. Scribner, 1986)	Culture (L. Smircich, 1983b)	La connaissance d'une communauté est socialement construite (P. Berger, T. Luckman, 1966)
	Agir sans s'en rendre compte (E. Langer, A. Blank, B. Chanowitz, 1989)	Paradigmes (G. Johnson, 1987)	Potentialité de l'inspection (M. Foucault, 1975)
	Apprendre sans avoir pris conscience de ce qui est appris (E. L. Thorndike, R. T. Rock, 1934)	Cognition sociale (J. Lauriol, 1995)	Sens commun (N. Isaacs, 1950)
	Filtres perceptuels (W. Starbuck, F. Miliken 1988 ; Gibson, 1979)		Communauté pratique (J. E. Lave, E. Wenger, 1991 ; L. S. Vygotsky, 1985)
	Connaissance animale, instinctive (D. R. Griffin, 1982 ; G. Morin, 1986)		Traditions dont on ne sait pas l'origine (J. K. Nyiri, B. Smith, 1988)
	Connaissance intentionnellement tacite (M. Detienne, J. P. Vernant, 1974 ; U. Eco, 1991)		Sociologie de l'implicite collectif (G. Simmel, 1906)
	Connaissance fantasmatique (G. Castaneda, 1972, 1974)		Management clandestin, connivence (E. Moullet, 1992 ; P. Baumard, 1994)

Tableau 4 : Cadre d'ensemble de la relation Individu/Collectif à partir de l'apprentissage [inspiré de P. Baumard, 1996, p. 29]

Le tableau ci-dessus fournit un état récapitulatif de la littérature au sujet des relations entre apprentissage individuel et apprentissage collectif, ainsi que des mécanismes de sa gestion qui se traduisent par la terminologie « mode de passage ». C'est justement ce dernier concept que nous

souhaitons explorer dans cette recherche et dont la section suivante va s'atteler à établir les fondements épistémologiques.

0.3. FONDEMENTS EPISTEMOLOGIQUES ET METHODOLOGIQUES DE LA RECHERCHE

Après une exploration sommaire du cadre d'inscription tripartite de la problématique, notre recherche, s'attache à examiner les fondements épistémologiques et méthodologiques d'une optique conventionnaliste opératoire. C'est l'ambition de cette partie introductive de l'exposé.

En conséquence, si il y a peu de temps encore, l'idée de changement dans le domaine des sciences de gestion était analysée exclusivement à travers une axiomatique dont les usages sociologiques s'inscrivaient au cœur d'une longue tradition méthodologique – celle de l'individualisme méthodologique – aujourd'hui, et à la suite de H. A. Simon [1976, 1983, 1991ab], on peut dire que l'utilité d'un retour vers des principes de formalisation plus « *hétérodoxes* »¹ des pratiques de gestion des organisations se fait chaque jour plus pressante. Le consensus actuel des recherches en sciences de gestion semble s'accorder sur le(s) principe(s) de représentation(s) conceptuel(les) solide des organisations permettant de mieux ancrer les propositions d'actions pratiques au cœur des organisations. Ici, le principe d'une cohérence des structures organisationnelles aura pour corollaire la nécessité d'une appréciation satisfaisante de la genèse, de l'évolution et de la disparition des règles-normes qui tiennent les deux piliers des organisations : *la prise de décision* d'un côté et *la coordination des décisions* de l'autre [K. Arrow, 1974ab ; H. Mintzberg, 1982 ; J.-G. March, H. Simon, 1958-1993 ; R. Reix, 1995 ; Y. Giordano, 1991 ; O. Favereau, 1989a].

¹ « *L'hétérodoxie n'est pas un courant, mais plutôt une attitude avec différentes expressions dont certaines se sont constituées en école ou en courant de pensée tels l'institutionnalisme américain, l'école « Perrouxienne » ou encore l'économie de la régulation (...). Cette forme d'hétérodoxie peut être de l'éclectisme doctrinal et théorique mais aussi une tentative de rupture avec les courants de pensée dominants* » [A. Sillem, 1995, p. 266].

S'agissant de formes d'hétérodoxies officielles, les différents courants se distinguent par l'importance accordée à l'un ou à l'autre des aspects de l'histoire, des comportements individuels et collectifs, des conventions dans les rapports entre les individus ou groupe d'individus sur les marchés et dans l'entreprise [O. Favereau, 1989a,b ; C. Ménard, 1993 ; Y. Giordano, 1991 ; J. H. Jacot, 1994 ; E. Brousseau, 1993]. Certains optent pour l'individualisme méthodologique (béhaviorisme, théorie des conventions) tandis que d'autres s'en tiennent aux approches globales ou holisme méthodologique, comme c'est le cas avec le courant de la régulation et la plupart des recherches en histoire économique.

Il va s'agir dès lors de « *montrer combien gérer signifie autant faire en sorte que les comportements s'inscrivent dans les normes, qu'agir de telle manière que les normes de comportement qui se créent ne soient pas incompatibles entre elles, et donc sources d'incertitude* » [P.-Y. Gomez, G. Marion, 1997, p. 62]. On appréhendera par conséquent les règles-conduites issues des normes comme des « *construits* »¹ de relations méta-intersubjectives et méta-interindividuelles entre acteurs en organisations.

La nécessité actuelle d'une rupture vis-à-vis de ces représentations des organisations en conformité avec les approches néoclassiques « standard » et de leurs renouvellements actuels² impose de reconnaître les organisations comme des structures complexes intégrant deux niveaux d'analyse : d'un côté on a celui de la prise de décision individuelle qui « *consiste en l'intégration des croyances collectives « internalisées » par le preneur de décision. Cela peut aller des méthodes axiomatisées (théorie des jeux) jusqu'aux méthodes heuristiques de processus de prise de décision (rôles de représentations notamment)* » [M. Marchesnay, 1997, p. 115]. De l'autre côté, on a le niveau de la prise de décision collective qui s'intégrera dans les théories des organisations et plus particulièrement dans la problématique de coordination des actions dans l'organisation. En ce sens, adopter un angle d'analyse prônant une introduction des phénomènes conventionnalistes – pour comprendre la nature de la décision de gestion – nous apparaît comme étant de plus en plus indispensable, au fur et à mesure que nous prenons conscience du caractère multi-rationnel ou pluri-rationnel de la prise de décisions complexes.

Il existe une diversité de contributions à la théorie conventionnaliste qui abordent souvent le rôle de la convention dans l'optique d'une rationalité de la prise de décision individuelle, le plus souvent dans le cadre d'une axiomatique [D. K. Lewis, 1969 ; B. Walliser, 1991 ; A. Orléan, 1994a]. D'autres, à l'inverse, appréhendent la convention dans un cadre organisationnel³, voire institutionnel¹. D'aucuns s'en tiennent à une démarche strictement individuelle (dans quelle mesure la convention m'aide t-elle à prendre une décision plus rationnelle ?) ; certains enfin abordent les questions de comportement collectif : comment des croyances collectives acquièrent une force de conviction et d'évidence telles qu'elles accèdent au statut de convention ? Le comportement qui en découle peut-il entraîner un

¹ Voir J. L. Le Moigne, 1986, 1990, 1996, 1997 ; A. Chandler, 1972, 1988, 1992abc ; A. Giddens, 1984

² A. Alchian et H. Demsetz [1972] avec la théorie des droits de propriétés ; M. C. Jensen et W. H. Meckling [1976] avec la théorie de l'agence, M. Aoki [1990a, 1990b] et la théorie de la firme Japonaise ; enfin O. E. Williamson, [1975, 1990, 1994] avec la théorie des coûts de transaction.

³ Convention des salaires entre salariés par exemple : F. Eymard-Duvernay [1989] ; B. Reynaud [1988] ; R. Salais [1989].

phénomène d'auto-confirmation de la valeur prédictive attachée à la convention ? Ce « patchwork » conduit à un repositionnement du concept de convention en fonction de ses options méthodologiques, mais aussi à travers les dynamiques de sa rationalisation. Par rationalisation il faut entendre qu'une tentative de recadrage du problème de(s) approche(s) conventionnaliste(s) équivaut à refuser de le penser en terme de rationalité moyens-fins traditionnelle, mais plutôt à proposer une vision pluri-rationnelle qui s'inscrit dans une tradition épistémologique de type constructiviste² [Von Glasersfeld, 1988]. Une telle épistémologie conduit à des repositionnements méthodologiques majeurs, « (...) en particulier lorsqu'il se pose la question de « l'accord intersubjectif » (ou coopération) sur « une réalité » qui par construction n'est pas une mais multiple (a priori autant de « réalités » que d'individus). Dans un monde social, la connaissance objective est alors « relative » : elle est le propre d'un « entendement » inter-subjectivement construit » [Y. Giordano, 1994, p. 167]. Par conséquent, si la science classique – dans son approche analytique formalisée par R. Descartes [1637] dans *Discours de la méthode* – peut très bien expliquer bon nombre de phénomènes, de plus en plus de partisans d'une épistémologie constructiviste proposent de relativiser le recours aux épistémologies positivistes dont les principes ne sont pas adéquats pour certains problèmes réputés « complexes »³. En ce sens, appliquer une « méthode analytique » à des problèmes complexes aurait pour seul effet de rendre ceux-ci encore plus difficiles à résoudre car elle « a besoin d'une logique disjonctive, puisque les résultats du découpage doivent être distingués et séparés. Un opérateur (...) doit être complètement séparé du résultat de l'opération par l'opérande » [J.-L. Le Moigne, 1990a, p. 32, nous soulignons]. Sur les fondements des épistémologies positivistes et réalistes, seules quatre sont à retenir effectivement⁴, dont deux définissant le statut de la connaissance et deux définissant sa méthode de constitution.

D'une façon générale, et quelles qu'en soient les formulations, les épistémologies positivistes et réalistes se caractérisent par un critère universel de légitimation des connaissances selon l'existence d'une « vérité objective » : elles doivent exprimer en vérité et « expliquer » universellement en raison,

¹ Les institutions bancaires [C. Karsenti, 1997].

² Le constructivisme peut être envisagé comme un ensemble de travaux qui forment, dans leur diversité, les contours d'un paradigme alternatif au paradigme positiviste [J.-L. Le Moigne, 1990b, p. 23]

³ Les cinq principes caractéristiques qui fondent les épistémologies positivistes sont les suivants : le principe ontologique (réalité du réel, naturalité de la nature, critère de vérité) ; le principe de l'univers câblé (le réel est déterminé ; les lois de la nature) ; le principe d'objectivité (le dualisme fondamental) ; le principe de naturalité de la logique (logique disjonctive ou rationalité « substantive ») ; et le principe de moindre action ou de l'optimum unique. Pour une revue plus détaillée de ces principes voir Le Moigne J. L. [1990a, pp. 91-97].

⁴ J. L. Le Moigne précise : « J'admets volontiers que ce cinquième postulat [le principe de moindre action ou de l'optimum unique] n'a pas le même statut que les quatre précédents dans l'organisation positiviste. Très fréquemment utilisé, il n'est en aucune façon spécifique du positivisme ; mais sa vertu heuristique est manifestement si féconde qu'il sert volontiers de critère implicite de scientificité d'une proposition » [1990a, p. 96].

les perceptions de la réalité que les êtres humains tiennent pour connaissable. L'observation et l'expérimentation de cette réalité permettront de certifier par « vérification empirique et déductive » la « vérité » des connaissances formulées par référence aux hypothèses gnoséologiques et aux principes méthodologiques établis [J. L. Le Moigne, 1995, pp. 34-35]. Pourtant, si l'on reprend chaque préceptes de la méthode de Descartes dans une acception alternative plus critique, il apparaît que pour le premier précepte par exemple, « l'évidence » ne peut à elle seule faire office de vérité, encore moins de preuve ! Le Moigne J. L. [1990b] ironise en rappelant que pour Platon, il était certainement évident qu'une société se composait de citoyens et d'esclaves. Car toute évidence est à replacer dans une idéologie donnée, ou autrement dit dans le contexte des représentations l'ayant construite : il n'existe pas d'évidence objective donnée, indépendante de l'observateur. En cela, le précepte d'évidence peut être une négation des représentations. J. L. Le Moigne préfère lui substituer le concept de pertinence¹ car il permet de relativiser.

De même pour le précepte de « réductionnisme », son inadaptation aux problèmes complexes² s'est signalée lorsqu'il s'est agit d'expliquer le fonctionnement d'objets vivants, régis par les échanges, les interaction entre les éléments. Dès lors le tout devient plus que la somme des parties, et l'approche globale doit être préférée à l'approche réductionniste. C'est pourquoi nous adoptons – en rejoignant J. L. Le Moigne – une substitution du précepte de « réductionnisme » au profit du « globalisme ».

En troisième analyse, le précepte de « causalité » (hypothèse déterministe) ne permet pas d'expliquer le comportement d'un objet par sa finalité. On lui substituera le principe « téléologique », en ce qu'il vise à rechercher la compréhension du comportement de l'objet par son ou ses projets, ou plus justement, par le ou les projets que le modélisateur attribue à l'objet plutôt que par des lois.

¹ « C'est par rapport à quelques finalités explicitable que notre intelligence perceptive (et plus généralement cognitive) s'exerce. Le signe égal n'a pas la même évidence pour l'arithméticien écrivant $2+2=4$ et pour l'informaticien écrivant $n=n+1$, mais pour chacun d'eux, ce signe est pertinent par rapport à leur projet du moment » [J.-L. Le Moigne, 1990a, p. 33, il souligne].

² L'application du réductionnisme dans la méthode analytique nécessite deux conditions :

- que les interactions entre les parties soient inexistantes ou assez faibles pour être négligées. Sous cette condition seulement les parties pourront être véritablement « isolées », puis ensuite réunies ;
- que les relations décrivant le comportement des parties soient identiques. Dans ce cas seulement, l'équation retraçant le comportement du tout aura la même forme que celles qui rapportent le comportement des parties. [F. Rodhain, 1997, p. 115]

Or ces deux conditions ne peuvent pas être valables lorsqu'il s'agit d'un objet complexe, c'est-à-dire lorsque le comportement de l'objet dépend essentiellement des liens entre les parties plutôt que des parties elles-mêmes. [cf. L. Von Bertalanfy, 1973 ; E. Morin [1977, 1980, 1987].

Enfin, le mythe du précepte « *d'exhaustivité* » rend obsolète la proposition selon laquelle on doit « *faire partout des dénombrements si entiers et des revues si générales que nous soyons assurés de ne rien omettre (...)* » [Descartes]. En fait, pour arriver à la compréhension de l'objet, il faut omettre de sélectionner des groupes de données, de choisir des agrégats, bref de pratiquer « l'agrégativité ». En définitive, on en arrive à la conclusion que si l'on applique cette épistémologie positiviste aux approches conventionnalistes, il apparaîtra que celles-ci :

- ne sont pas des « évidences », ni des données ;
- elles sont des construits, en évolution permanente, donc non stables à long terme ;
- sont tributaires de la méthode utilisée par l'observateur pour les identifier ;
- ne sont pas indépendantes des croyances de l'observateur ;
- n'ont pas de causalités univoques déterminantes ;
- ne peuvent être recensées de manière exhaustive.

La valeur pragmatique d'une épistémologie constructiviste de l'approche conventionnaliste sera fortement tributaire de l'expérience d'un sujet cogitant, expérience elle-même valorisée par la médiation artificielle de représentations construites par lui à l'aide de symboles. Cette hypothèse fondatrice de toute convention¹ – ou de toute connaissance – n'est peut-être pas propre au seul paradigme constructiviste, mais le sera si cette même représentation construit la connaissance [convention] qu'ainsi elle constitue : « *la carte (ou la représentation) n'est pas le territoire (ou un réel connaissable) indépendant du sujet. (...) La carte exprime la connaissance expérimentale du territoire par le sujet, qu'ainsi parfois elle transforme* » [A. Korzybsky, 1931]². On va donc privilégier le caractère « opérationnel » de la notion de représentation en même temps que le caractère expérimentable (ou phénoménologique) de la notion de connaissance. Le sujet connaissant ne représente pas des choses, mais des opérations (ou des interactions) et la connaissance (convention) qu'il en construit par des représentations est elle-même opératoire, ou active.

Les épistémologies positivistes et réalistes ont légitimé une sorte d'enfermement frileux sur un réductionnisme et sur un logicisme formel, longtemps considéré comme plus rigoureux, parce que mieux justifié par les hypothèses ontologiques et déterministes fortes qui devaient fonder la connaissance scientifique. Cette restriction méthodologique fut quelque peu exagérée car on aurait pu étendre le réductionnisme de méthode aux jusqu'au principe de modélisation analytique, et le logicisme

¹ Ici le terme « convention » peut être entendu au sens d'une représentation de l'expérience cognitive.

² Cité par A.-C. Martinet [1997, op cit.]

formel jusqu'au principe de raison suffisante. Les conventions faisant l'objet d'une ou de plusieurs constructions dans le processus de leur émergence, on pourra – à la suite de M. Marchesnay [1997, p. 116] – parler de quatre grands axes méthodologiques qui permettent de positionner l'approche conventionnaliste *lato sensu* face à son hétérogénéité et de nous offrir de *facto* un choix méthodologique pour la compréhension de la nature de la cohérence [décisionnelle, mais non exclusivement] qui fonde les conventions dans l'organisation.

		PRINCIPES METHODOLOGIQUES	
		Principes de Modélisation analytique et de Raison suffisante	Principes de Modélisation systémique Action Intelligente
HYPOTHESES GNOSEOLOGIQUES	Ontologique & Déterministe	I Paradigme des épistémologies positivistes et réalistes classiques	III Paradigme des épistémologies heuristiques et cognitives
	Phénoménologique & Téléologique	II Méta – Paradigme	IV Paradigme des épistémologies constructivistes

Tableau 5: « Paradigmes » des épistémologies (adapté de J. L. Le Moigne, 1995, p. 119)

La figure ci-dessus nous donne la nature des quatre axes épistémologiques. En effet, lorsque les hypothèses gnoséologiques sont de l'ordre de l'ontologie (précepte d'évidence) et du déterministe (précepte de causalité), la composition du paradigme prendra tour à tour des acceptations suivantes :

- positivistes et réalistes (case I) car les méthodes constitutives reposent sur un principe de modélisation analytique [Descartes] et de raison suffisante [voir Leibniz, Essai de Théodicée, I, Paragraphe 44]¹ ;
- heuristiques et cognitives (case III) car le concept « d'heuristique et de représentation cognitive » répond à la notion « *d'obstacle épistémologique* » développée par G. Bachelard [1993]. En effet, pour ce dernier, les limites cognitives correspondent surtout à un obstacle épistémologique d'ordre psychologique. L'esprit humain a, en effet, tendance à se contenter des réponses qu'il

¹ « rien jamais n'arrive sans qu'il y ait une cause ou du moins une raison déterminante, c'est-à-dire quelque chose qui puisse servir à rendre raison a priori pourquoi cela est existant plutôt que non existant, et pourquoi cela est ainsi plutôt que de toute autre façon ».

s'est déjà donné alors qu'il devrait, dans une démarche heuristique, chercher « *dans le réel ce qui contredit les connaissances antérieures* » [ibid., 1993, p. 9]¹. Cette volonté constante de détruire – réfuter chez K. Popper [1984] – les théories existantes pour en construire de meilleures, plus abstraites, plus pures, répond à l'énoncé selon lequel « *Tout savoir scientifique doit être à tout moment reconstruit* » [ibid., 1993, p. 8]. Cette refonte théorique comprend deux aspects indissociables : d'abord la réorganisation mentale que constitue la rupture épistémologique ; ensuite la réorganisation mentale du savoir lui-même puisque le même phénomène, qui avait son explication dans l'ancienne théorie, doit être expliqué dans la nouvelle : « *en fait, les crises de croissance de la pensée impliquent une refonte totale du système de savoir. La tête bien faite doit alors être refaite.* » [ibid., 1993, p. 15-16] ;

Dans le même ordre d'idée, lorsque les hypothèses gnoséologiques sont phénoménologiques (réels) et téléologiques, cette traduction épistémologique sera :

- soit méta-paradigmatique (case II) car cette notion rejoint la définition de T. S. Kuhn [1983] sur le concept de Paradigme. Ce dernier est un « savoir présumé » dont il s'agit de vérifier l'adéquation avec l'ensemble des phénomènes observés. On définit ainsi une « *science normale (...) fondée sur la présomption que le groupe scientifique sait comment est constitué le monde* » [T. S. Kuhn, 1983, p. 22].

Il existe donc un accord des scientifiques sur leur propre domaine de recherche où tous ont les mêmes conceptions, les mêmes problèmes, acceptent ou refusent ensembles les réponses proposées, etc. Nous situons cet accord à un niveau « Méta » parce que nous voulons souligner qu'il se fonde sur les mêmes hypothèses gnoséologiques et méthodologiques, et non pas sur les résultats des théories. Il y a un Paradigme implicite qui définit le meta-paradigme

- soit constructiviste (case IV) par l'interaction cognitive entre l'objet ou le phénomène à connaître et le sujet connaissant qui forme à la fois la connaissance de l'objet (en « *organisant le monde* ») et le mode d'élaboration de la connaissance par le sujet (« *l'intelligence s'organisant elle même* ») [E. Kant, 1937, p. 311].

¹ Cet acte épistémologique s'effectue selon le processus heuristique suivant : « [Dans l'état pré-scientifique (ou état concret)] *l'esprit s'amuse des premières images du phénomène et s'appuie sur une littérature philosophique glorifiant la Nature, chantant curieusement à la fois l'unité du monde et sa riche diversité ; [dans l'état scientifique (ou état concret - abstrait)], l'esprit adjoint à l'expérience physique des schémas géométriques et s'appuie sur une philosophie de la simplicité. L'esprit est encore dans une situation paradoxale : il est d'autant plus sûr de son abstraction que cette abstraction est plus clairement représentée par une intuition sensible ; [dans le Nouvel esprit scientifique (ou état abstrait)], l'esprit entreprend des informations volontairement soustraites à l'intuition de l'espace réel, volontairement détachées de l'expérience immédiate et même en polémique ouverte avec la réalité première, toujours impure, toujours informe.* » [G. Bachelard, op cit., p. 8]

Le sujet ne connaît pas de « choses en soi » (hypothèse ontologique) mais il connaît l'acte par lequel il perçoit l'interaction entre les choses. L'hypothèse phénoménologique s'illustre par le fait interactionniste : nous connaissons des interactions par des interactions; non par des substances ou des formes en soi, mais des substances qui sont « formes en mouvement » [voir G. Hegel dans « Phénoménologie de l'esprit »].

Si on reprend chaque principes en fonction des hypothèses gnoseologiques et des principes méthodologiques, on peut noter les positionnements subséquents au tableau précédent, suivant une formulation plus en adéquation avec les corpus majeurs de la méthodologie en économie ou en gestion.

	REDUCTIONNISME	GLOBALISME
INDIVIDUALISME	I Axiomatique	III Heuristique
HOLISME	II Paradigme	IV Système général

Tableau 6 : Les corpus théoriques majeurs des méthodologies économiques (tiré de M. Marchesnay, 1997, p. 116).

Les hypothèses gnoseologiques de la connaissance dans l'épistémologie positiviste conduisent à un postulat d'individualisme en ce qu'elles sont de l'ordre du déterminisme et de l'ontologie. Si l'on reprend R. Boudon [1986, p. 644], « *pour expliquer un phénomène social quelconque (...) il est indispensable de reconstruire les motivations des individus concernés par le phénomène en question et d'appréhender ce phénomène comme le résultat de l'agrégation des comportements individuels dictés par ces motivations* ». En couplant cette lecture à celle faite par ailleurs sur l'affirmation d'une phénoménologie décomposable par des effets d'agrégativité et de composition, cela sous entend que la connaissance nouménale est de l'ordre du connaissable en soi [E. Kant, *op cit.*] en cela, elle est déterminée et propre à une ontogenèse accessible par le biais d'une modélisation positive¹.

¹ On rejoint ici l'empirisme naïf [C. Mouchot, 1995, p. 16] de D. Hume: « *Tous les raisonnements sur les faits paraissent se fonder sur la relation de la cause à l'effet. C'est au moyen de cette seule relation que nous dépassons l'évidence de notre mémoire et de nos sens (...). J'oserais affirmer, comme une proposition générale qui n'admet pas d'exception, que la connaissance de cette relation ne s'obtient, en aucun cas, par des raisonnements a priori ; mais qu'elle naît entièrement de l'expérience, quand nous trouvons que des objets particuliers sont en conjonction constante l'un avec l'autre.* » [D. Hume, 1983, p. 86-87, cité par C. Mouchot].

Cette analyse demeure valable pour les hypothèses gnoséologiques s'appuyant sur la phénoménologie et la téléologie. On est dans le point de vue holiste où l'individu et sa trajectoire sont « surdéterminés » par des structures sociales « immanentes »¹. On débouche ainsi sur une formulation de quatre corpus épistémologiques dont l'utilisation nous permet de définir une méthodologie pluri-logique d'une approche conventionnaliste et applicable au domaine des science de gestion. Ces positionnements sont à rapprocher des travaux de H. Tsoukas [1994] ou G. Koenig [1993, p. 4 et suivantes] qui proposent de croiser le « *thème du statut ontologique de la réalité et celui du réalisme de la théorie* » [A. Desreumaux, 1998, p. 89 et 90]. Le croisement de ces deux oppositions thématiques nous conduit à caractériser quatre zones épistémologiques analogues à celles définies dans le tableau précédent. On parlera respectivement pour chaque zone de positionnement « conventionnaliste » au sens de méthodologies liées respectivement à :

1. une épistémologie axiomatique des conventions ;
2. une épistémologie heuristique et cognitive des conventions ;
3. une épistémologie paradigmatique des conventions ;
4. une épistémologie systémique et générale des conventions.

0.3.1. CONVENTIONNALISME ET LOGIQUE EPISTEMOLOGIQUE AXIOMATIQUE

On parlera ici d'une « convention axiomatique » chaque fois que les actions développées en pratique se fondent sur la possibilité de révéler l'ordre caché qui existe dans le monde, lequel est soumis à des lois universelles [B. G. Glaser, A. L. Strauss, 1967 ; M. B. Miles, A. M. Huberman, 1991]. La convention reposera sur des « *énoncés* » [P.-Y. Gomez, 1996] permettant d'expliquer les phénomènes et de contribuer à les prédire. M. Marchesnay [1997] souligne en ce sens qu'il existe un courant d'individualisme méthodologique réducteur qui poursuit avant tout une logique de développement d'une axiomatique des choix rationnels de l'individu, qu'il soit consommateur ou producteur [D. K. Lewis, 1969 ; B. Walliser, 1991 ; J.-P. Dupuy et al., 1989 ; A. Orléan et al., 1994a]. Cette position est à rapprocher de la « sélection naturelle » développée par W. G. Astley et A. H. Van de Ven [1983]. Ils y retiennent le contexte comme un processus de sélection des formes organisationnelles, sur la base d'un principe de maximisation d'efficacité. Ce postulat a pour corollaire la formulation d'une hypothèse

¹ C'est le point de vue critiqué par F. Hayek [1981] lorsqu'il prône un refus du holisme sur la base argumentaire suivante : « *l'erreur qui consiste à traiter comme des objets précis des "ensembles" qui ne sont rien de plus que des constructions et qui ne peuvent avoir d'autres propriétés que celles qui découlent de la façon dont nous les avons établis à partir de certains*

selon laquelle la société a une existence concrète, réelle avec des modalités de connaissances objectives : on est dans une vision « fonctionnaliste » [G. Burrell, G. Morgan, 1979]. L'axiomatique de la théorie des jeux par exemple permet de mettre en jeu des comportements interindividuels très typés : confiance ou défiance réciproques, lutte ou coopération, degré de gouvernance ou de dépendance dans les relations, impunité ou risques de rétorsions, etc.

0.3.2. CONVENTIONNALISME ET LOGIQUE EPISTEMOLOGIQUE PARADIGMATIQUE

La « convention de paradigme » désigne les pratiques fondées sur l'interaction d'un acteur participant à une situation organisationnelle réelle avec les autres acteurs de cette situation. On dégage des nouvelles formes générales d'intelligibilité des situations en favorisant l'apprentissage [E. Jacques, 1972 ; A. Giddens, 1987 ; A. Pettigrew, 1987 ; C. Argyris, D. Schön, 1978]. Ici, l'acceptation du terme convention sera fonction de la nature du paradigme. On peut prendre exemple sur le paradigme évolutionniste dont on peut dire qu'il repose sur un courant holiste et « réductionniste » qui s'attache à dégager des causalités partielles – en privilégiant le rôle d'une variable supra-individuelle (collective, sociale, etc.) – qu'elle soit de l'ordre d'une logique nouménale ou d'une logique phénoménale : marché, technologie, agrégats macro-économiques, etc. Chacune de ces causalités induit la construction d'un paradigme où l'idéologie et les prescriptions politiques sont bien souvent présentes [M. Marchesnay, 1997 ; J. Rose, 1990].

Ce qui se passe n'existe donc pas au sens concret, mais est le produit de l'expérience subjective et intersubjective des individus (le collectif). On appréhende la convention du point de vue du participant en action plutôt que de celui de l'observateur. Il existe donc un ordre sous-jacent au monde social, mais il n'est pas possible d'élaborer une science sociale objective. On est dans une logique « interprétative » [G. Burrell, G. Morgan, *op. cit.*] de « l'action collective » [W. G. Astley, A. H. Van de Ven, 1983]. Les organisations s'appuient sur une convention créant des véritables réseaux leur permettant de construire ou de modifier collectivement leur environnement, leur domaine, leurs règles de fonctionnement.

éléments, est le plus fréquemment apparue sous la forme de diverses théories relatives à un esprit "social" ou "collectif" » [p. 88].

0.3.3. CONVENTIONNALISME ET LOGIQUE EPISTEMOLOGIQUE HEURISTIQUE ET COGNITIVE

On parlera de « convention heuristique et cognitive » pour les travaux privilégiant moins la découverte laborieuse de lois, que leur traduction pertinentes par des raccourcis cognitifs et intuitifs. Ceux-ci permettent de trouver des solutions satisfaisantes aux problèmes par le biais d'une modélisation stylisée [O. E. Williamson, 1975 ; J. G. March, 1991 ; Hannan, C. Freeman, 1989 ; M. C. Jensen, W. H. Meckling, 1976]. Dans les méthodes individualistes et globalistes, le décideur est considéré comme abordant la complexité dans sa totalité, les variables retenues dans la grille d'analyse sont considérées comme interactives ; le système est téléologique (finalisé) et dynamique (en changement permanent). La décision émerge, au travers d'un processus heuristique, fondé sur les essais-erreurs, sur l'apprentissage et la préhension du changement. Il existe un courant « globaliste et individualiste » focalisé sur la cognition [L. Boltanski, L. Thévenot, 1991 ; P.-Y. Gomez, 1994, 1996 ; H. Delfavard, 1992]. Dans le globalisme au niveau individuel, la nécessité de pouvoir saisir tous les modes d'appréhension de la complexité met à mal la rationalité substantielle, et au-delà, la rationalité limitée et la rationalité procédurale. Ce sont des problèmes de multirationalité [L. Sfez, 1984], voire de « *logique paradoxales* » [E. N. Luttwak, 1989], d'apprentissage individuel et collectif, qui conduisent vers une démarche heuristique, laquelle met l'accent sur les processus, alors que l'axiomatique, fondée sur la rationalité substantive s'appuie sur des procédures, voire des algorithmes de prise de décision optimale. Si l'on considère des développements analogues chez G. Burrell et G. Morgan [1979], la convention sera de l'ordre d'une réalité socialement créée et maintenue [P. Berger, T. Luckmann, 1967], mais les individus deviennent prisonniers de la réalité qu'ils créent. Ce processus de création de la réalité est conditionné par des processus psychiques et sociaux qui contraignent les individus et jouent un rôle aliénant. W. G. Astley et A. H. van de Ven [op cit.] parlent en ce sens de « *choix stratégique* ».

0.3.4. CONVENTIONNALISME ET LOGIQUE EPISTEMOLOGIQUE SYSTEMIQUE

La « convention de système général » est celle où l'ambition vise à réaliser la correspondance entre une situation perçue et des projets délibérés. On propose des constructions spéculatives pour répondre à des problèmes pragmatiques [F. W. Taylor, 1957 ; D. Miller, P. Friesen, 1980a ; M. Tushman, E. Romanelli, 1985 ; H. Mintzberg, 1982]. Dans ce monde de la complexité, il n'est plus possible de déduire de l'examen de la situation une solution optimale. En effet, il devient impossible de dégager un déterminisme entre des variables isolées, liées par des relations univoques. Cela a été largement

démontré part les tenants de l'approche systémique [J.-L. Le Moigne, 1990ab, 1995]. Face à un problème de prise de décision en univers complexe, l'incertitude de l'acteur – provenant de son incapacité à saisir dans la totalité les relations multi-voques entre les éléments dudit univers – rend impossible toute rationalisation de la décision. Le problème devient alors d'aboutir à une solution « raisonnable » que l'acteur pourra justifier à ses partenaires. Nous traduisons cette exigence par le besoin de légitimer sa décision. Or les arguments de légitimation reposent sur des conventions établies avec les différents partenaires ; il n'est pas évident que ces différentes conventions soient cohérentes entre elles. On est alors renvoyé aux processus cognitifs des acteurs.

On est face à un courant holiste et global¹ où l'approche systémique vise à l'interdépendance et l'interaction de l'ensemble des considérations économiques, politiques, sociale, idéologique, etc. Comme précédemment, la convention sera considérée comme une force potentiellement dominante mais qui existe indépendamment de la perception qu'on en a en les individus. La convention est considérée comme marquée par des contradictions qui conduisent véritablement à des changements radicaux. On parlera de paradigme « *structuraliste radical* » [G. Burrell et G. Morgan, op. cit.], de « *vision systémique/structurelle* » [W. G. Astley, A. H. Van de Ven, 1983]. La nécessité de comprendre aujourd'hui la nature des intégrations dans le processus décisionnels entre individus et collectif oriente les recherches vers un décideur complexe, dont la démarche individualiste holiste s'appuie sur une logique d'interaction, et où « *la décision émerge, au travers d'un processus heuristique fondé sur les essais-erreurs, sur l'apprentissage et la préhension du changement* ». [M. Marchesnay, 1997, p. 120]. Les conventions sont dès lors appelées à jouer un rôle croissant pour la coordination des niveaux de la décision : elles doivent gérer le « saut épistémologique »² de l'individuel au collectif. Cette opposition, chaque fois réitérée, du collectif et de l'individuel aura traduit la quasi impossibilité pour les sciences de gestion de pouvoir penser les formes d'organisations en termes d'interaction constructive³. Les tentatives de dépassement des oppositions, puis d'unification conceptuelles déjà formulées par J. Piaget [1965, p. 29] rejoindront progressivement le point de vue selon lequel « *le tout social n'est ni la réunion d'éléments antérieurs, ni une entité nouvelle, mais un système de rapports dont chacun engendre, en tant que rapport même, une transformation des termes qu'il relie* ». J.-P. Dupuy [1988, p.

¹ J. P. Proudhon ; A. Gide ; T. Veblen, 1978 ; J. R. Commons, 1950 ; J. A. Schumpeter, 1969, 1983 ; F. Perroux, 1965 ; J. Galbraith, 1973 ; J.-L. Le Moigne, 1997.

² Les représentations communément admises quant à l'analyse des organisations se seront longtemps accordées de la signification des collectifs au sens de L. Von Mises [1985] : « *une collectivité n'a pas d'existence et de réalité, autres que les actions des individus membres (...) Ainsi la route pour connaître les ensembles collectifs passe par l'analyse des actions des individus (...) Ce sont des actions définies d'individus qui constituent le collectif* ».

³ Pour les rares exemples invalidant ce constat, voir entre autres H. Bouchiki [1990] ; A. Eraly [1988].

81-82] dans une lecture hétérodoxe du courant néoclassique affirme en ce sens que « *le tout continue à résulter de la composition des éléments, mais ceux-ci dépendent simultanément du tout. Il n'y a plus de relation de déduction, mais de détermination circulaire* ». Il devient dès lors nécessaire de préciser un corps d'hypothèses (réalistes) pouvant intégrer parallèlement phénomènes collectifs et choix individuels au cœur de l'objet social « organisation », tout en caractérisant la nature de la cohérence qui tiendrait les différents éléments de cette construction sociale aux configurations multiples. Ces perspectives doivent être distinguées de celles pour lesquelles la réalité sociale ne serait que « représentations », car le constructivisme interrogeant le « donné » organisationnel, (du moment de construction/ dé-construction au moment de reconstruction) laisse place à une pluralité des réalités individuelles mais dont l'adhésion à des règles-conventions permet à l'objet organisation d'opérer sur deux niveaux épistémologiques différents : le fonctionnel et le symbolique ; et dont les relations d'interactions individuelles donnent le statut de « bien collectif » à la règle-convention.

Le principe d'un savoir collectif incarné dans des "règles-conventions", et non réductible à un seul cerveau individuel, caractérise des phénomènes de coordination et d'interaction qui permettent la constitution des collectifs : « *les agents (individuels) comprennent leur ignorance du détail des mécanismes des influences collectives par le recours à des règles qui constituent des cadres d'interaction; ce faisant, ils comprennent le vague que laissent ces règles qui restent à interpréter, en combinant une acception des marges de tolérance et des capacités de révision en cas d'échec* » [B. Reynaud, *op cit.*]. Ainsi, comprendre le niveau analytique des formes organisationnelles c'est pouvoir interpréter le processus de création et d'évolution (nature, origines et conservation des cohérences). Pour ce faire, on doit travailler simultanément sur les facteurs, les rythmes et les processus de changement au sein des organisations. Les évolutions étant tantôt progressives (adaptatives ou incrémentales) tantôt brutales (mutations ou révolutions) il y a des modifications graduelles et des ruptures majeures dans la construction des organisations.

En ce sens, supposer un homomorphisme des représentations d'organisation revient à postuler des ordres de fonctionnement compatibles et/ou comparables pour tous les processus fondant leur constructions. A la suite des travaux de P.-Y. Gomez [1994, 1996], l'homomorphisme pour notre part reposerait sur un double invariant de processus qui fonderait le mode de construction des entités organisationnelles (collectives) : l'information [J.-L. Le Moigne, 1986, 1990 , J. Galbraith, 1972 ; Daft R. L., Lengel R. H., 1986 ; K. Weick, 1979] et sa convention, entendue comme fonction de guidage [P. Y. Gomez, 1994, 1996 ; A. Orléan, 1994a ; J.-P. Dupuy, 1989].

0.3.5. CHOIX ET POSITIONNEMENT EPISTEMOLOGIQUE : UNE METHODOLOGIE COMPREHENSIVE

Par méthodologie compréhensive, nous entendons relier les logiques des dynamiques conventionnalistes aux actions des individus [G. Koenig, 1993]¹. Nous recherchons à comprendre comment les actions individuelles peuvent modifier les structures organisationnelles via les conventions. L'intérêt de cette approche se base sur le fait qu'elle assume les deux logiques à l'œuvre dans la construction de la réalité sociale : celle des individus sur les conventions et celle des conventions sur les innovations organisationnelles. La première logique est, dans notre recherche, réellement active : les individus agissent au sens littéral car ils peuvent modifier leur comportement ; et c'est cette réalité qui permet enfin une véritable compréhension – au sens Weberien – de l'évolution organisationnelle. En fait, la problématique des dynamiques conventionnalistes nous semble plutôt relever d'un schéma de compréhension que d'un schéma d'explication (entendu comme explication déductive). Les conventions organisent et structurent une sorte d'espace à partir duquel une action sensée et efficace peut se déployer. Cette action n'est à aucun moment de nature expérimentale ; elle est plutôt une action transformatrice qui cherche à construire une cohérence, une évidence entre le comportement individuel, le comportement collectif et les innovations organisationnelles. En définitive, deux éléments déterminent notre positionnement épistémologique : la problématique de la recherche et le contexte dans lequel s'inscrit la recherche pour nous [N. K. Denzin, Y. S. Lincoln, 1994]. Pour nous, la problématique de la recherche nous conduit à une approche « abductive » basée sur la recherche de régularités (« patterns ») dans un contexte proche du « constructivisme » [J. L. Le Moigne, 1995].

0.3.5.1. Retenir une approche méthodologique abductive

L'approche conventionnaliste porte sur l'existence de règles d'évidence permettant d'expliquer l'enchaînement des configurations au cours de la structuration organisationnelle. Nous faisons l'hypothèse d'une réalité construite par les acteurs en jeu, mais qui peut emprunter des logiques plurielles, proches de la complexité, voire même des apparences du désordre. Nous ne recherchons pas à prévoir des phases de l'innovation organisationnelle, mais plutôt la compréhension – voire l'explicitation – du statut d'évidence qui guide vers une homogénéisation des pratiques et des configurations d'organisation. La recherche des régularités (« patterns ») telle qu'elle a été définie par G. Koenig [1993, p. 6] suppose qu'« un ordre caché existe et qu'il est possible de le révéler ». Sans adopter l'angle hypothético-déductif qui suppose que l'on connaisse d'avance ce qu'on recherche et

que la formulation d'hypothèses de recherche en dépende [J. Kirk, M. L. Miller, 1986], nous pensons utile de déterminer un ordre d'apparition des événements-« énoncés » avant de tenter d'établir des liens de causalité entre eux [A. Abbott, 1984]. Nous ne nous positionnons pas non plus dans l'alternative inductive qui suppose une conception purement empirique de la recherche². En effet, l'induction suppose une lecture objective de la réalité et la découverte de lois universelles qui débouchent sur une théorie. En ce sens, elle se distingue du processus méthodologique que nous avons choisi pour deux raisons.

D'abord, nous ne postulons pas pour une observation « objective » des faits. En prenant en ligne de compte la diversité des écrits et la variabilité des lectures épistémologiques sur l'approche conventionnaliste, on est forcé d'admettre que ces analyses contribuent à une meilleure connaissance du phénomène « convention » et procure un cadre conceptuel à partir duquel nous pouvons enrichir nos propres hypothèses et analyses. Admettre une observation libre et sans préjugés revient à occulter les résultats des recherches antérieures ainsi que leurs apports en matière de compréhension des conventions et de leur mode d'action sur l'innovation organisationnelle. Par ailleurs, en retenant la lecture de A. F. Chalmers [1987, p. 61] « *des théories précises, clairement formulées, sont une condition préalable pour que des énoncés d'observation soient précis* », la formulation d'un cadre conceptuel permet une vision claire et partagée du phénomène que l'on souhaite étudier ; elle intervient comme à la fois comme un guide d'observation sur le terrain, mais aussi une interrogation des concepts significatifs en cours d'analyse.

Ensuite, nous tenons à souligner que si l'objectif de notre recherche est bien de partir de l'observation pour établir des régularités (« patterns »), celles-ci ne sont pas considérées comme indiscutables ni universelles, d'autant plus que pour être généralisables, ces régularités doivent être issues d'un nombre d'observations élevées, ce qui n'est pas tout à fait le cas dans notre recherche. En effet, dans un raisonnement de type inductif démonstratif, il est indispensable d'aborder la totalité des cas possibles pour pouvoir prétendre à l'universalité des régularités mises en évidence. Or notre recherche porte sur un nombre relativement limité de cas. On reste donc dans le versant « induction », mais sans raisonnement démonstratif au sens de M. Blaug lorsqu'il affirme que « *même si les prémisses sont*

¹ G. Koenig [1993], « Production de la connaissance et constitution de pratiques organisationnelles », *Revue de Gestion des Ressources Humaines*, pp. 4-17.

² Pour M. Blaug [1982, p. 4] « *l'étude scientifique commence par l'observation libre et sans préjugé des faits, procède par inférence inductive à la formulation des lois universelles relatives à ces faits, et, enfin, parvient par induction supplémentaire à des propositions encore plus générales appelées théories* ».

vraies, une inférence inductive non-démonstrative ne peut exclure logiquement la possibilité que la conclusion soit fausse » [1982, p. 15]. Les régularités recherchées, même si elles sont en accord avec les prémisses, n'en sont pas des conséquences logiques et peuvent être réfutées. Cette réfutabilité de nos éventuelles conclusions les distinguent de lois universelles. En suivant A. Strauss et J. Corbin [1994, p. 278], on pourra dire que nous cherchons à « *proposer des relations plausibles entre concepts et ensembles de concepts* »¹ En somme, les réalités mise en évidence par nos données ne constitueront pas des règles intangibles car elles auront toujours un caractère provisoire.

L'ensemble de ces éléments nous conduisent à rechercher un positionnement de type « abductif » [M. Blaug, 1982, p. 16] car elle est « *une opération qui n'appartient pas à la logique et permet de sauter du chaos que constitue le monde réel à un essai de conjectures sur la relation effective que vérifie l'ensemble des variables pertinentes. C'est au contexte de la découverte qu'appartient la manière dont ce saut s'effectue* ». On peut encore citer G. Koenig [1993 p. 7] qui souligne la contradiction des méthodologies lorsqu'il affirme que « *l'induction vise à dégager de l'observation des régularités indiscutables, l'abduction consiste à tirer de l'observation des conjectures qu'il convient ensuite de tester et de discuter* ». Notre objectif relevant de la compréhension des logiques d'action conventionnalistes, nous opterons pour une position plus réaliste (explication) qu'instrumentaliste (prédiction). En ce sens, nous accorderons plus d'importance au contenu théorique qu'à la confrontation avec la réalité.

0.3.5.2. Admettre le passage d'une approche positiviste « aménagée » à un constructivisme « faible »

Dans le monde des sciences, la perception de la réalité est souvent considérée sous l'angle dual, avec l'homme comme interface entre deux logiques : celle de la réalité observable directement (de l'extérieur) où elle s'impose à nos sens de fait ; et celle de la réalité non observable directement, (de l'intérieur) car rattachable à nos perceptions et notre conditionnement humain. A. F. Chalmers parle d'opposés individualiste et objectiviste pour désigner cette double lecture. La première replace la connaissance comme un ensemble de croyances appartenant à un individu dans ses capacités cognitives et la seconde « sort » la connaissance de l'esprit humain. Cette dualité se nomme encore en épistémologie des sciences, respectivement Individualisme et Holisme.

¹ « ... *plausible relationships proposed among concepts and sets of concepts* ».

Si le concept de convention peut s'entendre dans une acception franchement holiste, – c'est-à-dire de l'ordre des « *ensembles sociaux (...) censés avoir des finalités ou des fonctions qui ne peuvent être réduites aux croyances, attitudes et action des individus qui les composent* » [M. Blaug, 1982, p. 44] – nous admettrons plutôt, à notre niveau, que les conventions sont « construites » par des mécanismes d'interactions sociales où les individus sont le point de départ des phénomènes sociaux.

On admet donc qu'il existe un ordre caché pour expliquer les phénomènes sociaux tels que l'innovation, mais que ce dernier est un processus construit par les interactions individuelles. En ce sens, sans éliminer l'intervention des hommes sur les phénomènes, nous rejoignons une position analogue à celle de M. B. Miles et A. M. Huberman [1991, p. 31] qui soulignent : « *nous pensons que les phénomènes sociaux existent non seulement dans les esprits mais aussi dans le monde réel et qu'on peut découvrir entre eux quelques relations légitimes et raisonnablement stables. Il est indubitable que ces phénomènes existent objectivement dans le monde en partie parce que les individus s'en font une représentation commune et reconnue de tous* ». Les individus ne peuvent agir et accroître la probabilité de coordination de leurs actions que s'ils arrivent à connaître les lois où les règles qui s'imposent à eux [A. C. Martinet, 1990].

Puisque que nous avons admis qu'une réalité ordonnée existe, mais qu'elle est construite dans l'entendement humain, nous opterons pour un constructivisme « faible » entendu comme non holiste. Cette position est à rapprocher de celle de G. Koenig [1993] qui parle de positivisme « aménagé ». En conciliant la logique abductive et le positionnement épistémologique suivant un constructivisme faible – ou un positivisme « aménagé » – il nous reste à les rapprocher avec des choix méthodologiques susceptibles d'assurer une cohérence entre ces deux éléments. Ces choix passent avant tout et nécessairement par une conceptualisation théorique et une caractérisation de la notion de convention d'un point de vue des sciences de gestion avant de proposer une méthodologie *a priori* de repérage des régularités conventionnalistes.

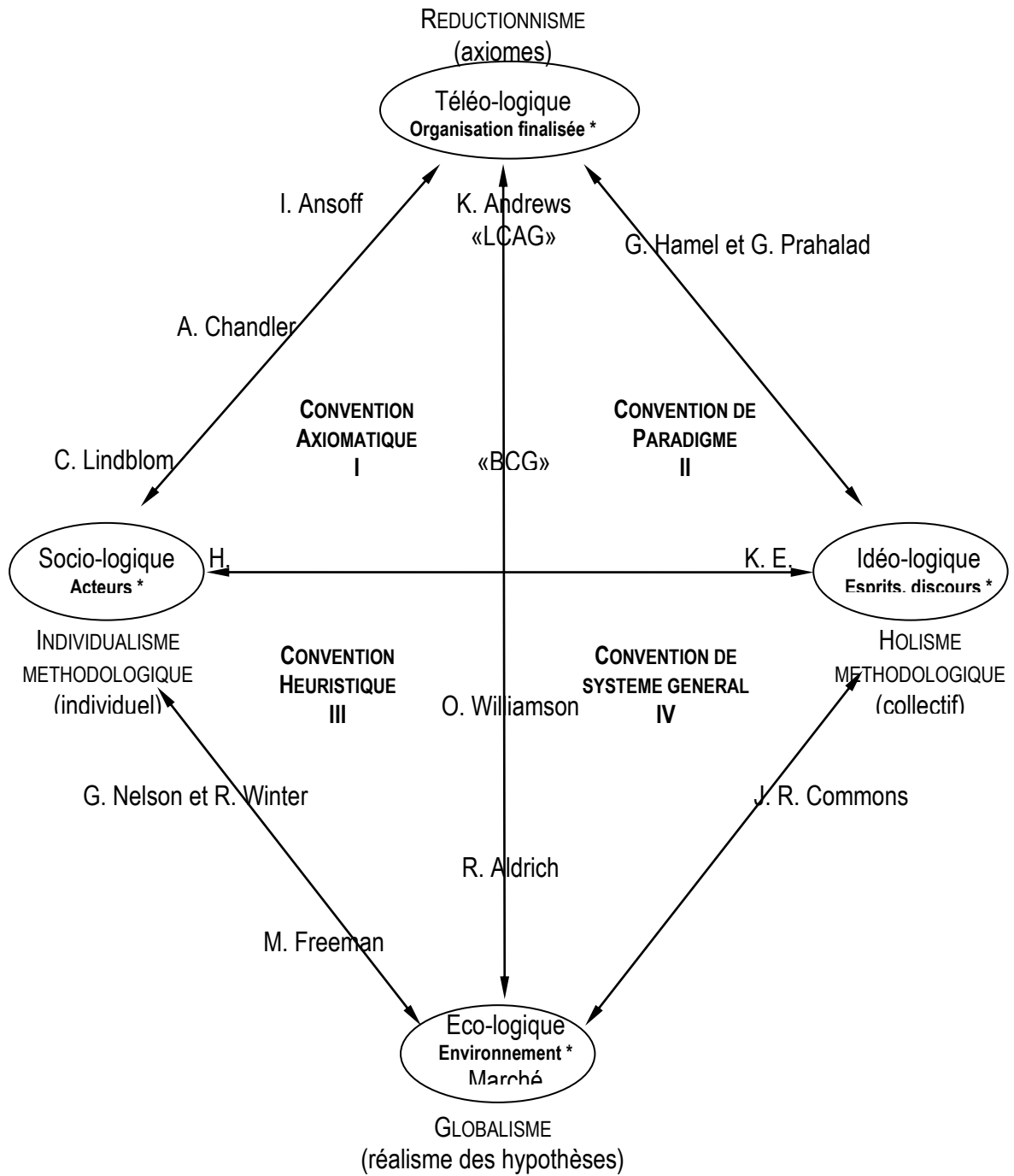


Tableau 7 : Les options méthodologiques de l'approche conventionnelle (adapté de J.-L. Le Moigne, 1995, p. 119, A.-C. Martinet, 1997, p. 116 et M. Marchesnay, 1997, p. 276)

0.4. UN TITRE, UN PROJET

Le projet de cette recherche est d'étudier la structuration configurationnelle des organisations à partir d'une approche conventionnaliste des messages présidentiels énoncés dans leurs rapports annuels. On cherche donc à déterminer les mécanismes profonds de la construction d'un sens commun et partagés par l'ensemble des parties prenantes au contrat énoncé par les présidents d'entreprise industrielles et commerciales. A travers ce projet, deux objectifs principaux seront recherchés : le premier, de caractère synthétique, consiste à définir un cadre conceptuel d'une approche conventionnaliste mobilisable dans le domaine des sciences de gestion. Ce transfert disciplinaire s'explique notamment par la tendance qu'auront eu les tenants d'une logique économique à réinscrire le discours conventionnaliste dans une perspective axiomatique extrême – du genre théorie des jeux – ou tout à l'inverse dans la perspective holiste d'un institutionnalisme « sans frontières ». Une synthèse conceptuelle de l'objet « convention » s'imposait à nous dès lors que l'on avait pris le parti de l'inscrire dans une perspective sociale et cognitive. C'est justement par cette inscription dans une dimension individualiste que nous avons tenté de développer ledit objet « convention » dans une théorie de l'action susceptible d'offrir un cadre pragmatique applicable à la gestion.

Le deuxième objectif est de nature exploratoire car il vise à étudier, de manière empirique, la portée d'une instrumentation interdisciplinaire pour la résolution d'un problème spécifique de management stratégique, en l'espèce, de celui des paradigmes de gouvernement et des acteurs invoqués – dans les processus cognitifs du dirigeant à travers ses messages énoncés – qui président à l'accord des représentations à propos de l'innovation organisationnelle.

L'approche interdisciplinaire correspond à une application interactive de plusieurs méthodes sur un seul objet d'étude [J. P. Resweber, 1981]¹. En recourant à son utilisation, on relativise les méthodes et les procédures (et par conséquent la rationalité causale) en allant jusqu'à une destruction de la conception de vérité ou de réalité ontologique. En cela, nous procéderons clairement d'une épistémologie constructiviste. En dépit des problèmes qu'elle génère (absence de méthode spécifique, connaissance approfondie de chaque discipline mobilisée, temps à disposition), la méthode interdisciplinaire reste pour nous fondamentale dans cette étude car elle fait plus que dire ce qu'il faut savoir ou comment il faut savoir : elle nous permet surtout de dire pourquoi il faut savoir [J. P. Resweber, 1981]. En cela, nous rejoindrons les principes herméneutiques de production du discours en déplaçant la fonction de la

science du savoir au savoir-faire et donc de l'explicatif au normatif, ce qui est proche des programmes de recherche d'aide à la décision postulés par certaines méthodologies en sciences de gestion. En cherchant à mettre en évidence un (plusieurs ?) schéma(s) générique(s) expliquant les enchâssement du sens dans les logiques d'énonciation, nous tenterons d'apporter des réponses à deux types de questions : il y a-t-il des régularités dans le processus d'énonciation entre les différents messages ? Quelles sont les stratégies d'énonciation qu'elles empruntent à partir des processus découverts ?

Dans ce document, qui retrace le parcours notre recherche, nous commencerons par exposer les différentes approches utilisées dans la littérature pour mieux appréhender le concept de convention (chapitre un). Nous mettons en évidence la difficulté d'établir une conceptualisation acceptable de la convention, notamment lorsqu'il s'agit d'explicitier des phénomènes complexes. Ce premier chapitre nous permet alors de justifier une re-conceptualisation de l'approche conventionnaliste à partir des différentes options méthodologiques de leur rationalisation cognitive.

Dans le second chapitre, nous posons les bases théoriques nécessaires à notre analyse des innovations organisationnelles. Celles-ci se focaliseront autour de quatre paradigmes de justification d'une évidence conventionnaliste communicationnelle : l'efficience, l'efficacité, l'effectivité et la réalisation (achievement).

Dans un troisième chapitre, nous déterminons les relations possibles entre une interprétation conventionnaliste de l'innovation organisationnelle et son assimilation contextuelle. Dans le chapitre quatre, nous exposons les choix méthodologiques, tant au niveau l'analyse qualitative qu'au niveau de l'analyse quantitative et de la composition de l'échantillon.

Les deux chapitres suivants (quatre et cinq) détaillent les résultats obtenus par la mobilisation de trois méthodes d'analyses : l'analyse sémiotique, l'analyse thématique et le gamma de Pelz. Au sein de ces chapitres, chaque catégorie /événement fera l'objet d'une analyse spécifique avant de procéder à une synthèse comparative qui permet d'établir les régularités d'énonciation entre les organisations étudiées.

¹ J. P. Resweber [1981], *La méthode interdisciplinaire*, Presses universitaires de France, collections croisées, Paris.

Une synthèse des résultats obtenus sera complétée par une analyse détaillée des acteurs invoqués et de leur positionnement par rapport à l'innovation organisationnelle (chapitre six). En faisant ressortir les résultats essentiels, cette synthèse fournira les éléments de construction d'une communication conventionnaliste ainsi que de ses régimes de justification du changement de configuration qui feront l'objet du septième chapitre.

Enfin, les limites de la recherche et ses implications (théoriques et managériales) ainsi que les perspectives de recherches futures sont développées dans le chapitre huit qui sera aussi celui de la conclusion générale de cette étude.

**PREMIERE PARTIE : CADRE THEORIQUE DES
DYNAMIQUES CONVENTIONNALISTES DE
STRUCTURATION ORGANISATIONNELLE ET
D'INNOVATION**

INTRODUCTION

L'exploration d'un contexte institutionnel présidant aux relations humaines, en particulier dans le domaine économique, conduit aujourd'hui à une multiplicité de recherches en dissidence avec les lectures « classiques » traditionnelles : règle, institution, coopération, confiance, réseaux, etc. sont autant de concepts qui tentent de proposer, chacun, une voie de dépassement de l'opposition entre holisme et individualisme, en vue de renouveler l'analyse de la coordination économique et cela notamment à travers une meilleure prise en compte de la capacité des acteurs.

Selon O. Favereau [1989abc], le projet conventionnaliste est une poursuite du programme de recherche traditionnel de l'individualisme méthodologique en économie, mais avec une hypothèse de rationalité limitée. Si tel était le cas, la théorie des conventions se retrouverait aux côtés des analyses développées par les néo-institutionnalistes américains tels de O. Williamson. Mais même dans ce cas, le cadre théorique ne permettrait pas de résoudre la question d'un accord intersubjectif préexistant à toute coordination, c'est-à-dire à la question de son émergence. En réalité, on retrouve chaque fois impliquées ici, de façon sous-jacente, des considérations liées aux capacités cognitives des acteurs. Ces dernières apparaissent comme un point de « centralité » générale, en offrant un ancrage aux mécanismes de justifications individuels et collectifs, soit par le truchement des objets (dans une hypothèse faible), soit encore par celui d'une herméneutique (dans une alternative extrême).

En recherchant un positionnement moyen au concept de convention entre objet phénoménal et réalité construite, l'oscillation épistémologique « individualisme versus holisme » nous conduit étudier à travers la littérature une voie entre un déterminisme situationnel propre au paradigme néoclassique et un behaviorisme économique limitant les acteurs à des séquences stimuli-réponses comportementales.

En posant la problème de la situation théorique de l'approche conventionnaliste, nous sommes conduits à nous interroger plus en avant quant aux limites théoriques liées aux interprétations fondées sur une acception limitative de la rationalité cognitive. Peut-on entendre le concept de convention par rapport à H. A. Simon [1976, 1983] en considérant que la rationalité limitée des acteurs fonde leur

satisfaction ? et pour quel type de validité épistémologique ? Comment aborder dans ce cas la préexistence supposée d'un accord collectif entre les acteurs ?

Cette prospection sera l'objet du premier chapitre (chapitre 1) de cette recherche. Nous tenterons de montrer, à partir d'une revue de la littérature conventionnaliste, que la définition d'un problème en science de gestion conduit toujours à des oscillations cognitives sur la compréhension des situations de l'ordre d'une « énaction » [K. Weick, 1979], loin d'une prétendue adéquation entre moyens et fins.

Dans le second chapitre (chapitre II), nous tenterons de présenter les éléments composants les options méthodologiques d'une rationalisation cognitive des conventions. En partant d'un postulat de réalité construite sur la base d'un accord tacite (ou explicite) entre les acteurs, notre proposition conceptuelle d'une convention se déploiera à travers une pluri-rationalité cognitive des acteurs selon des axes épistémologiques entendus (efficience, effectivité, efficacité, et réalisation). Ce chapitre fournira un cadre théorique conceptuelle à notre recherche.

Enfin, dans le troisième chapitre, nous proposerons une intégration du paradigme de l'innovation organisationnelle dans ledit cadre théorique (chapitre 3) avant de déboucher sur les orientations méthodologiques dans la seconde partie de notre travail.

CHAPITRE I. LES DIFFERENTES APPROCHES CONSACREES DANS LA LITTERATURE A LA THEORIE DES CONVENTIONS

« Dans le cadre contractualiste, la coordination interindividuelle repose exclusivement, sur des règles-contraintes et des règles contrats qui (...) ne sont pas à même de rendre compte de la généralité des comportements. (...) L'efficacité de règles que l'on appellera, dans cette dernière acception, des « règles-conventions », provient du fait qu'elles permettent la coordination entre individus, sans agrément explicite et sur l'hypothèse que « chacun sait que les autres savent que chacun sait... ».(...) Tout se passe comme si la convention résultait d'une « contractualisation ex-post » (...) » [Y. Giordano, 1991, p. 174, nous soulignons].

INTRODUCTION

Comme l'ont mis en évidence les différents travaux des auteurs du numéro spécial de la *Revue Economique* (1989), on peut distinguer trois courants majeurs dans la recherche sur la littérature conventionnaliste : le courant néo-institutionnaliste qui focalise sur les dispositions contractuelles comme processus de résolution de comportements imprévus ; le courant rationaliste instrumental qui consiste à dire que les conventions résultent de la rencontre de rationalités individualistes et calculatrices qui y trouvent un moyen de coordonner leurs actions. C'est en grande partie la position des jeux de coordination chez T. Schelling [1960], puis D. K. Lewis [1969] et plus tard de la théorie des jeux ; et le courant conventionnaliste institutionnaliste qui se scinde à son tour en deux catégories : celles des tenants de l'intentionnalité comportementale de la convention qui est construite mais autonome [L. Boltanski, L. Thévenot, 1991], et celles des tenants du holisme qui voient les conventions comme des contraintes exogènes aux acteurs, fruits d'une surdétermination sociale [J. Rose, 1990].

Pour chacun de ces courants, nous exposons tour à tour les principaux résultats théoriques et leur contribution à une meilleure compréhension des conventions dans une acception pragmatique propre au domaine de la gestion. La première section traitera des apports de la contractualisation dans l'approche conventionnaliste avant de déboucher sur la question du « common knowledge » et l'émergence de la coopération dans une théorie des jeux. Enfin, la dernière section sera consacrée aux

rapports étroits entre « institutionnalisme » et « conventionnalisme » à travers les apports de la théorie institutionnaliste anglo-saxonne.

1.1. CONVENTIONNALISME ET THEORIE DES COUTS TRANSACTIONNELS

Par théorie des contrats, nous entendons ce que certains auteurs ont encore appelé la « théorie standard étendue ». Elle est une tentative d'intégration partielle des phénomènes de coordination organisationnels, modélisée à partir de comportements individuels qui respectent l'exercice d'une rationalité en substance. En nous bornant à la théorie des coûts de transaction à partir des travaux de R. H. Coase [1937] et O. Williamson [1975, 1985], on admet une unité analytique de base : la transaction et un postulat de minimisation des coûts de transaction. Ces propriétés conduisent à s'interroger sur la pertinence d'une interprétation de l'organisation ou de l'institutionnel réduit à de simples dispositions contractuelles.

En dotant les individus participant à la coordination d'une rationalité limitée, on est conduit à explorer la « figure » du contrat en tant que stratégie d'intégration et de réduction des catégories épistémologiques que sont l'organisation et le marché. Il importe dès lors de se pencher sur la qualification de la rationalité mise en œuvre, avant de questionner la pertinence d'un positionnement théorique identique aux tenants de la « nouvelle économie institutionnelle ». En dernière analyse, nous chercherons à établir en quoi les règles de coordination organisationnelles ne se réduisent pas exclusivement à de simples contrats, mais intègrent d'autres éléments de l'ordre de la cognition individuelle et collective.

1.1.1. INDIVIDUALISME METHODOLOGIQUE ET DISPOSITIONS CONTRACTUELLES « STANDARD » : UNE METAPHORE DU COLLECTIF ?

La position méthodologique issue des promoteurs de l'économie des conventions dans le numéro spécial de la *Revue Economique* [J.-P. Dupuy et al., 1989] présentait des ambiguïtés, des imprécisions sur lesquelles il convenait de s'arrêter. Pour les tenants de cette économie des conventions, « *l'hypothèse d'une dimension collective ou commune entre les agents – comme condition première de leur coordination – ne doit pas conduire à abandonner l'individualisme méthodologique* » [H. Delfavard, 1992, p. 127]. En effet puisqu'on « (...) *ne doit prêter aux objets collectifs ni désirs, ni intérêts* » [J.-P. Dupuy et al., 1989, p. 143], il importe donc de trouver les voies d'un dépassement entre individualisme

méthodologique (IM dans la suite) et holisme méthodologique (HM dans la suite), dépassement qui est « inscrit au cœur même de la notion de convention : ce qui doit être appréhendé à la fois comme le résultat d'actions individuelles et comme un cadre contraignant les sujets » [H. Delfavard, 1992, p. 128]. Ce dernier souligne d'ailleurs en ce sens dans son article que la morphogenèse des objets sociaux valide l'individualisme méthodologique, alors que l'analyse de leur fonctionnement requiert l'holisme méthodologique.

HOLISME	INDIVIDUALISME
1. La société forme un tout qui est plus que ses parties	1. Seuls les individus ont des buts et des intérêts
2. La société affecte les choix individuels	2. L'individu agit selon ses intérêts dans un contexte fixé
3. La structure sociale influence les comportements individuels	3. La structure sociale est modifiable par les individus

Tableau 8 : HM versus IM [H. Delfavard, 1992, p. 128]

On est donc pris ici entre la tentative d'opter pour une stratégie réductionniste (le principe du *rasoir d'Ockham*)¹ qui caractérise l'IM d'une part et d'autre part un réalisme des hypothèses (Globalisme) qui reviendrait à tenter d'incorporer l'IM au sein de l'HM. Ce dualisme répond à un vieux schéma de positionnement en sciences sociales entre figures d'oppositions traditionnelles (importations dans l'économie de travaux sociologiques et inversement). En réponse à E. Durkheim, ce sont J. Agassi [1975], R. Boudon [1986], puis J. P. Dupuy [1989] qui vont être des types illustratifs d'une tentative de redéfinition du concept d'individualisme.

Nous explorons ici leurs tentatives respectives de re-conceptualisation de la notion d'individualisme afin de pouvoir intégrer une certaine dimension sociale dans les mécanismes de coordination organisationnelle.

¹ Le fait qu'un principe de moindre action (ou d'optimum unique) implique en général une solution unique, suggère un argument de simplicité qui sera souvent tenu pour critère de scientificité comme il en a été souvent le cas pour disciplines dites « dures » du domaine scientifique. « *Le principe* [le principe de parcimonie universelle] *qui admet un nombre infini d'applications dans tous les domaines, y compris celui de la culture générale...et peut s'énoncer ainsi : le moindre effort nécessaire pour atteindre le seul résultat satisfaisant* » [Duncan, 1983, p. 12].

1.1.1.1. Un Holisme Méthodologique Durkheimien ?

La notion de collectif chez E. Durkheim [1895] est la base de la définition même de la sociologie. De tous temps, le collectif a constitué une entité spécifique : « *la société [le collectif] n'est pas une simple somme d'individus, mais le système formé par leur association représente une réalité qui a ses caractères propres* » [p. 102-103]. Cette logique systémique se fonde sur un principe méta-social qui « *dépasse infiniment l'individu dans le temps comme dans l'espace [en lui imposant] les manières d'agir et de penser qu'elle [la société] a consacré à son autorité* » [p. 102-103]. Dans sa polémique contre Spencer, E. Durkheim [1911] explique que les relations d'échange entre les individus n'épuisent pas la substance du social, en effet : « *tout n'est pas contractuel dans le contrat (...); partout où le contrat existe, il est soumis à une réglementation qui est l'œuvre de la société et non celle des particuliers...* » [E. Durkheim, 1991, cité par Dupuy, 1992a, p. 103]. Les contrats tirent leur existence du droit des contrats d'origine sociale, qui est la norme fondamentale de toute convention particulière. Cette norme s'impose à nous « *quoiqu'elle ne soit pas notre œuvre, mais celle de la société et de la tradition* » [*ibid.*]. On ne saurait mieux souligner la dimension sociale comme préalable aux relations interindividuelles.

Le collectif renvoi donc chez Durkheim tout à la fois à la notion de contrainte extérieure – s'imposant aux individus et à un domaine de validité, dans l'espace et dans le temps – qui déborde largement les consciences individuelles, ce qui lui permet de prendre une consistance indépendante des individus qui le composent : « *la cause déterminante d'un fait social doit être recherchée parmi les faits sociaux antécédents, et non parmi les états de conscience individuelle* » [E. Durkheim, 1895, p. 109]. Cette lecture traditionnelle et elliptique doit être relativisée. D'autres interprétations aux approches globales « pures » de E. Durkheim fournissent des éléments d'orientation plus constructiviste. En optant pour une lecture des processus collectifs en termes d'objectivation et de solidification de la réalité, celle-ci conduit plus à une posture objectiviste qui se contenterait d'enregistrer un donné « objectif ». F. Heran [1984] et Lacroix [1986, p. 213-219] ont apporté en ce sens des éclairages nouveaux sur une hypostase du collectif par rapport à ses composants individuels. Comme il est quasiment impossible d'admettre que des individus, même incomplets, établissent un contrat qui les subordonnent à un autre individu tout aussi incomplet qu'eux au départ, un individualisme méthodologique sera largement inopérant à valider une telle construction. Un tel positionnement équivaut dès lors à un holisme ontologique qui appelle un HM.

1.1.1.2. *L'Individualisme Méthodologique selon R. Boudon*

Dès 1966, M. Olson dans la *Logique de l'action collective* avait clairement montré que l'action collective n'était pas réductible à celle de l'action individuelle : il ne suffit pas qu'un ensemble d'individus aient un intérêt commun pour qu'ils agissent simultanément¹ afin de promouvoir cet intérêt ; par seul intérêt personnel un individu cherche plutôt à profiter du résultat de l'action du groupe sans qu'il lui en coûte lui-même : c'est le phénomène du *Free Rider* (passager clandestin). Dans l'opposition entre IM et HM, Birnbaum et Leca [1986, p. 20] caractérisent l'IM comme un élément du système social dont les interactions et les interdépendances forment et définissent la société en elle-même, pris comme système². Ainsi, la réunification des comportements individuels et du système social sont « *fonction d'un ensemble de données qui, elles, ne sont pas microscopiques, mais macroscopiques, c'est-à-dire définies au niveau du système* » [R. Boudon, 86, p. 47]. Par suite, il devient possible pour R. Boudon de déterminer une « nature », un « état » de l'individualisme méthodologique entre IM proprement dit et HM. En effet, selon le degré d'autonomie (minimale ou maximale) que confère le système social auquel appartient l'individu, la qualification de l'IM sera dite plus ou moins frileuse³. Dans le cas de contexte sociaux marqués par une autonomie limitée des agents (foules, armée, etc.), R. Boudon souligne que l'IM sera qualifié de « frileux ». La question est alors celle de savoir par quel seuil d'autonomie bascule-t-on dans l'IM minimal ou maximal ? Cette autonomie limitée a-t-elle une acception holiste ?

L'examen des apories de l'individualisme méthodologique nous amène à réitérer l'une des conclusions de l'analyse de M. Olson [1966]. La seule invocation de la rationalité individuelle ne suffit pas en effet à engendrer les solutions auxquelles la théorie néoclassique elle-même prétend : pour que des échanges aient lieu dans les conditions prévues par la théorie, il est indispensable que préexistent une série de règles, de normes, de nature collective, qui permettront aux échanges interindividuels de se dérouler suivant les modalités prévues⁴. C'est là une des limites les plus fortes de la méthodologie individualiste,

¹ On retrouve ici les hypothèses téléologique (au sens d'intentionnalité commune et orientée) et phénoménologique (réel) qui obligent à la prise en compte d'un paradigme épistémologique constructiviste. Cela implique que la méthodologie holiste cède place à un globalisme (réalisme des hypothèses méthodologiques) au regard du fait que la construction d'un holisme méthodologique induit sa déconstruction, c'est-à-dire la décomposabilité du tout. Or cela est épistémologiquement impossible dans le cadre d'une modélisation complexe (systémique) [cf. Le Moigne, 1990a,b ; 1995].

² « *Pour expliquer un phénomène social quelconque (...) il est indispensable de reconstruire les motivations des individus concernés par le phénomène en question et d'appréhender ce phénomène comme le résultat de l'agrégation des comportements individuels dictés par ces motivations.* » [R. Boudon, op cit., p. 644].

³ Ce qui inclut la possibilité que l'étude du mode d'interaction des esprits individuels puisse révéler une structure qui fonctionne à certains égards comme l'esprit individuel. Il pourrait se faire que le terme d'esprit collectif se révèle comme le meilleur terme disponible pour décrire ces structures.

⁴ Cette série de règles fait appel à une dimension autre que la seule rationalité économique, dimension qui est de l'ordre du lien social : « *Invoquer le lien social, c'est d'emblée admettre qu'on agit toujours pour les autres. Non dans un sens altruiste,*

puisqu'elle démontre l'existence de conditions préalables holistes : « *Au cœur même du modèle walrassien (...) on trouve en effet cette médiation par un tiers en surplomb, cette extériorité de l'objet collectif par rapport aux acteurs individuels, cette opacité du social par rapport à ses membres...(...) n'est que la personnification symbolique d'une hypothèse cruciale pour la cohérence du modèle : l'extériorité des prix* » [J.-P. Dupuy, 1992a, pp. 66-67].

Puisque l'économie considère qu'il n'y a rien au dessus des agents individuels, rien qui ne puisse de façon significative influencer leurs représentations et leurs comportements, le seul lien qui unit les hommes est le contrat. Reste alors la question de la genèse des institutions telle qu'elle ressort de l'artefact du commissaire-priseur walrassien. On pourrait ici très bien imaginer que le commissaire-priseur est une institution créée par les agents eux mêmes [L. Walras, 1993b, p. 433], conscients de sa nécessité pour que l'économie puisse fonctionner. Mais c'est alors doter les agents d'une clairvoyance qui dépasse la simple rationalité, qui est celle du théoricien.

1.1.1.3. L'Individualisme Institutionnaliste de J. Agassi

Si R. Boudon [1986] part du constat sociologique selon lequel la société forme un système qui environne les individus, pour J. Agassi [1986, p. 207], l'individualisme institutionnaliste (II dans la suite) rejoint l'IM de Boudon sur le *Tout* – c'est-à-dire en reconnaissant l'existence des objets sociaux collectifs – mais auxquels on ne peut prêter des vertus d'individu rationnel. J. Agassi s'écarte ainsi de R. Boudon en rejoignant K. Popper [1987] sur « *une formulation du principe de rationalité qui n'est plus celui de l'individualisme psychologique, où seules les conditions matérielles interviennent dans le calcul individuel, mais qui davantage s'apparente à une logique situationnelle* » [J. Agassi, 1986, p. 188]. Ici, l'apport de J. Agassi est double car il propose deux raisonnements :

- d'abord une (re)définition de l'individualisme qu'il associe au principe d'un refus d'accorder à des entités non individuelles, des volontés, des désirs ou intérêts spécifiques. Cela conduit à reconsidérer la nature des intérêts collectifs qui peuvent être « délimités » par des domaines de validité fixant leur orientation. On retrouve ici la question du degré d'autonomie des calculs individuels par rapport aux institutions ;

mais pour la simple raison qu'une action n'est rien si elle n'est pas destinée à l'appréciation d'autrui » [L. Cordonnier, 1994a, p. 111].

- ensuite un réajustement de la définition de la société en fonction de son individualisme méthodologique. En effet « *selon l'individualisme institutionnel, la société est l'outil conventionnel (ou contractuel) de la coordination des actions individuelles* » [J. Agassi, 1986, p. 208]. La convention intervient ici formellement (ou informellement) révisable, modifiable, ajustable par les individus qu'elle régit. On sort par cette voie de l'écueil du « degré d'autonomie individuelle » compatible ou non avec l'individualisme renouvelé. L'individualisme institutionnel pourra s'appliquer dès que les objets sociaux collectifs auront intégré les possibilités de révision, réforme, adaptation, voire même d'innovation, à la demande des individus (explicite ou implicite). L'enjeu est dès lors de pouvoir asseoir cette logique de délibération collective au sein d'un univers complexe et incertain, où l'individu lui-même ne peut être que limité. C'est à la nature multiple des rationalités de l'individu [L. Boltanski, L. Thévenot, 1986], qu'il faudra s'adresser pour expliquer d'une part le changement des conventions, et de l'autre l'incomplétude de son modèle de rationalité *dans* les conventions.

Ainsi pour J. Agassi, « *la morphogenèse des conventions ou des institutions passées s'appuie sur l'individu démocratique qui se nourrit des institutions pour en proposer d'autres mieux adaptées à ses fins* » [1986, p. 189]. On est face à des institutions qui se ramènent essentiellement aux individus qui les forment, et dont les logiques d'acteurs sont par ailleurs arbitrées par l'état démocratique. Les objets épistémologiques « institution » d'une part, et « individus » de l'autre, sont de même plan et de même niveau, fondant le principe d'une récursivité de l'action conventionnaliste. A ce stade, tenter une comparaison entre les lectures conventionnalistes et celles d'Agassi sur la question de la nature de l'individualisme à l'œuvre dans chaque situation revient à souligner la position particulière des tenants de l'économie des conventions. En effet, H. Delfavard [1992, p. 133] parle en ce sens d'« *individualisme méthodologique refoulé* », c'est-à-dire à mi-chemin entre l'IM de R. Boudon et le HM de E. Durkheim ; la position originale d'Agassi n'offrant en substance qu'une possibilité médiane en donnant « *toujours en pratique des individus complètement spécifiés par rapport au but à atteindre, qui est de rendre compte du phénomène observé comme effet de composition. (...) Grâce à cela (...) les propriétés du Tout apparaissent comme déductibles des propriétés des parties* » [J.-P. Dupuy, 1988, p. 81].

1.1.1.4. L'individualisme morphogénétique incomplet de J.P. Dupuy

J.-P. Dupuy, O. Favereau ou A. Orléan prendront le contre-pied de cette position en indiquant la nature d'un individualisme morphogénétique incomplet qui relève d'un constat logique : « *Il s'y trouve toujours un manque de spécification de départ de l'individu, et c'est le tout qui vient combler ce manque. Le Tout continue à résulter de la composition des éléments, mais ceux-ci dépendent simultanément du tout. Il n'y a plus de déduction, mais une relation de détermination circulaire* » [J.P. Dupuy, op. cit.]. On part donc d'une incomplétude assise sur l'impossibilité pour l'individu de savoir quelque chose de la représentation des autres ; le résultat d'une action devient ainsi tributaire d'une logique d'imitation du comportement des autres et qui caractérise ainsi dans un même élan, l'incomplétude de l'individu en tant qu'élément isolé et séparé du guide du sens des valeurs communes. Avant la convention, l'incomplétude sera naturelle puisqu'elle proviendra d'une impossibilité d'accord entre les parties en raison d'incertitudes sur l'objet de leur entente. O. Favereau [1989ac] souligne que l'incomplétude sera moins une donnée initiale et davantage le résultat de la convention commune qui définit un objet collectif nouveau qui est tel qu'il dispense les individus de tout connaître. Mais de quelle nature est cet objet collectif ?

La difficulté du positionnement de l'économie de conventions réside justement dans la relation de déterminisme circulaire entre les comportements individuels et la formation des conventions (et des institutions) qui empêche d'accorder à l'objet collectif un anthropomorphisme finalisé. Cette difficulté traduit l'oscillation entre un réductionnisme des hypothèses – qui permettrait de ramener individu et convention au même plan – et un réalisme (globalisme) de la situation qui tiendrait compte des relations de causalités. L'individualisme morphogénétique ouvre sur un HM ontologique, lequel appelle alors un HM qui relaie l'IM mis en oeuvre¹.

L'économie de conventions ne nous conduit plus comme l'Il d'Agassi vers une position où en fait, le HM est absorbé par l'IM qui reste alors seul en lice, mais à une position duale qui intègre IM et HM dans un plan à deux axes ; *morphogénétique* d'une part , et *fonctionnel* de l'autre. La résolution de l'ambivalence par une polarisation mimétique des anticipations ouvre sur un univers à ontologie tour à tour holiste et individualiste : « *D'une certaine manière, on retrouve ici les conditions walrasiennes de*

¹ On se retrouve ici dans une situation de refus à la fois de l'individualisme méthodologique et de l'holisme « purs ». Pour J.-P. Dupuy « *homo sociologicus est poussé de l'arrière : il se comporte comme il le fait parce qu'il a acquis et intériorisé, selon un processus nommé socialisation, des normes, valeurs, coutumes et habitudes; celles-ci, automatiquement, mécaniquement le déterminent à agir, fût ce au détriment de son intérêt bien compris. Par contraste, homo economicus est*

fonctionnement du marché, à ceci près que dans notre analyse, ces conditions sont vues comme l'effet d'une construction sociale très particulière, la convention, qui permet, provisoirement, d'écarter les forces destructrices du soupçon et de la méfiance » A. Orléan [1989, p. 142].

1.1.2. LE POSITIONNEMENT DE LA « NOUVELLE ECONOMIE INSTITUTIONNELLE »

Pendant longtemps, il a été impossible de penser l'organisation en tant que composante essentielle du dispositif économique défini par les approches traditionnelles de l'économie [L. Walras, 1988]. O. Favereau [1989b, p. 65] affirmait en ce sens que : « *la question de l'organisation dans la théorie économique est celle d'une éviction - une éviction implicite et primitive, fort discrète mais toujours recommencée* ». Fortes d'un noyau axiomatique « dur » [I. Lakatos, 1975 ; J. Latsis, 1976], les approches « orthodoxes » (théorie des coûts de transaction, théorie des droits de propriétés, théories de l'agence, théorie des jeux, etc.) ont en commun avec le courant néoclassique, le rattachement à des hypothèses centrales récurrentes [P.-Y. Gomez, 1994, 1996] :

- l'autonomie des individus correspond à la définition privée de leurs préférences ;
- les individus sont rationnels. Il existe donc une possibilité de calculer pour décider ;
- l'information est un vecteur de socialisation entre les individus.

Ici, le concept de rationalité est traduit dans son acception « substantive » [H. A. Simon, 1983] au sens où l'ensemble des choix possibles n'a pas à être construit, il est donné. La seule question est d'en sélectionner le meilleur choix [optimiser] [O. Favereau, 1989a, op. cit.]. En d'autres termes, on rejoint les dispositions théoriques de K. Arrow [1974, p. 3] dans la théorie « orthodoxe » qui sont, d'une part, l'agent individuellement rationnel, dont le comportement est optimisateur et, d'autre part, la coordination des comportements individuels reposant exclusivement sur le marché. Les conséquences d'une telle axiomatique sont d'abord que la nature des décisions des acteurs revêtira essentiellement des aspects programmatiques et algorithmiques dans un environnement donné (risqué, mais non incertain) ; la finalité des modélisations ayant une acception positive. La question est alors celle de savoir le mode alternatif par lequel la coordination des activités chez les agents économiques s'est toujours opérée ? Pour les tenants de l'orthodoxie rationnelle, la forme contractuelle de coordination économique est le prolongement « normal » des modalités de régulation des systèmes sociaux, d'une part, et exprime la nature intrinsèque des règles d'évaluation et d'échange efficace pour les agents et la société, d'autre

détaché de tout ce qui fait la vie en société, influences, subordinations, déterminations sociales : c'est ce qu'on nomme son

part : le problème de la coordination économique se résume donc soit à l'affectation des ressources de façon à obtenir une allocation conforme aux désirs des agents, soit à créer des ressources pour échanger de façon optimale [E. Brousseau, 1993].

Si le problème de la coordination est celui de l'allocation, on retrouve la notion de transaction [J. R. Commons, 1934] au sens d'échanges « purs » entre des biens préexistants; coordonner est alors le fait de pouvoir permettre que la coordination s'effectue de manière à transformer une allocation de ressources non désirée en une allocation désirée. On admet dès lors que les agents doivent (implicitement) consacrer une partie de leurs ressources à échanger, et qu'échanger a un coût [R. Coase, 1937]. C'est cette existence de coût qui justifie que l'on cherche à le minimiser en choisissant des mécanismes de coordination efficaces et efficients. Ces coûts seront de deux natures [K. Arrow, 1985a] :

- des coûts d'information (il faut se transporter, communiquer pour tomber d'accord sur les termes de l'échange) dont l'objet est de réduire le risque (risque « moral »),
- des coûts de déséquilibre car les agents vont échanger à des prix (fictifs ou réels) qui seront différents de l'optimum, pour y converger progressivement (sélection adverse chez Akerlof ou anti-sélection)

Si le problème de la coordination est celui de la création, alors le problème de l'organisation des échanges n'a plus aucune équivalence avec celui de l'organisation de la production : « *les économies de la société moderne industrialisée peuvent de manière plus appropriées être appelées « économies organisationnelles » qu'« économie de marché » ; (...) même les économies capitalistes dirigées par le marché ont besoin d'une théorie des organisations autant que d'une théorie des marchés* » [H.A. Simon, 1991, p. 42]. Ainsi, si chez R. Coase [1937] la coordination économique se limitait à un choix alternatif (optimal) entre marché et organisation (objets de même niveaux épistémologiques), chez G. B. Richardson [1972] apparaît une ligne de fracture entre allocation (approches contractualistes fondées sur la catégorie d'échange) et création (agent de prise en charge des activités) qui permet de mieux saisir la complexité et la multi-dimensionnalité des formes de coordination : la coordination par la direction (consolidation), la coordination par la coopération et enfin la coordination par les transactions [Richardson, op. cit.]. Du fait que la production signifie aptitude et compétences, l'organisation permet dès lors la mise en œuvre des compétences dont la spécificité permettra de définir les frontières de la firme. La catégorie organisationnelle est dès lors exclue de sa forme, réduite à de l'interindividuel

autonomie ou encore sa "souveraineté" » [J.-P. Dupuy, 1992, p. 65].

(contrats) [O. E. Williamson, op. cit.] ou encore à de la coordination marchande [R. Coase, op. cit. ; K. Arrow, op. cit.]. Les actes de management sont réduits à des choix de structures (firme M ou firme U) niant ainsi la capacité des organisations à se représenter et construire un réel plausible; mais aussi leur existence objective.

R. Frydman [1992, p. 5-7] a caractérisé cette catégorisation de la science économique entre d'une part « économie institutionnelle et historique » (proche de la sociologie, de l'histoire, etc.) et de l'autre « économie substantielle ». En fait, on assiste en réalité à une « territorialisation » du domaine économique qui correspond au triomphe du « néopositivisme logique » [R. Frydman, 1992, op. cit.] : « deux modalités d'internalisation ou d'enrichissement institutionnel du territoire de l'économiste [s'opposent] : (...) l'internalisation métaphorique et (...) l'internalisation métonymique(...) » [ibid., p. 5]. Par internalisation métaphorique, il faut entendre que l'économie se comprend selon le programme de recherche walrassien, qui fait des institutions des instruments déductibles des calculs des agents privés. L'internalisation métonymique conçoit l'univers marchand dans l'articulation du marché et de séquences de socialisation étrangères à sa logique et à son domaine, restreignant *de facto* le rôle de la rationalité individuelle dans l'intelligibilité des phénomènes économiques.

G. Becker [1976] a proposé un dépassement de ce clivage en définissant une vision renouvelée, fusionnant les deux oppositions : « la généralité reconnue au modèle économique – ou au comportement optimisateur – le rend apte à l'étude d'une multitude de domaines auparavant réputés non marchands, mais que l'on imagine régis par le choix d'acteurs intéressés et qui deviennent intelligibles à ce titre ». Ce projet de la « nouvelle économie institutionnelle » assoit toute la société sur le principe d'un vaste marché où tous les comportements sont marchands et optimisateurs, toutes les régularités sociales sont assurées par des normes qui sont de la même nature que des prix, et que tous les phénomènes institutionnels et organisationnels sont contractuels [cf. O. E. Williamson, 1975, 1985, 1990 ; J.-P. Dupuy, 1989]. Si l'on se limite à ces quelques repères de la « nouvelle économie institutionnelle », l'émergence récente d'une « économie des conventions » se caractérisera comme un mouvement inverse, non d'absorption de l'autre, mais d'élargissement du champ initial.

La conséquence de ce repositionnement est que « la configuration marchande est à réécrire, car ce qui régule les relations marchandes dépasse le rôle des prix » [R. Frydman, op. cit.]. Au delà du seul comportement optimisateur existe un jeu de normes, de règles ou de conventions qui ne saurait être

réduit à de simples calculs rationnels¹. Par ailleurs, les institutions économiques sont elles-mêmes les objets de forces sociales qui les traversent sans appartenir à une quelconque forme marchande. On parle alors de confiance, de loyalisme ou de l'obéissance que requièrent ces formes de socialité dépendantes de « grandeurs » civiques ou domestiques [L. Boltanski, L. Thévenot, 1987]. Dès lors les capacités organisationnelles à agir seront régies par un cadre d'objets et de savoirs collectifs communs, et d'un dispositif collectif ni intentionnel (au sens du marché), ni étatique. Un décalage va s'instaurer entre les différentes acceptions du terme de marché qui sont traditionnellement :

- des marchands et des marchandises - ou des individualités, sujets et choses abstraites - dont les relations sont médiatisées par la monnaie : le marché comme société ;
- un mode de socialisation fondé sur l'échange volontaire dont les ajustements se réalisent par l'intermédiaire des prix, ce qui conduit à l'étude du processus de formation des grandeurs : le marché comme mode transactionnel ;
- la logique de ce monde ou son mode d'intelligence basé sur le comportement libre d'acteurs individuels optimisateurs : le marché comme programme de recherche de l'économiste (objet scientifique).

Ces trois acceptions vont cesser d'être superposables car les prix ne seront plus l'unique mode de coordination des activités marchandes ; les acteurs ne seront pas tous des marchands, etc. On assiste donc à une recomposition de « *l'individualisme méthodologique [qui] ne saurait rendre pleinement compte [de la réalité]* » [R. Frydman, op. cit., p. 6]. J. A. Schumpeter [1983, p. 193] souligne à ce titre qu'en dehors de tout cadre sociologique de l'économie, les individus sont « (...) *de simples cordes à linge auxquelles on [suspend] des propositions de logique économique* ». Ils ne peuvent rendre compte des luttes et conflits qui fondent les entités collectives et les processus sociaux.

¹ Il est à remarquer que « *l'idée de prix de marché implique l'existence d'un marché, qui incorpore déjà des interactions globales* » [E. R. Weintraub, 1980, p. 72]. Ainsi, l'existence même des marchés représente déjà une structuration du social qui s'impose aux individus; il faut donc que les individus connaissent au préalable la règle de coordination de leurs actions : Ils doivent aller sur le marché pour être coordonnés par ce dernier !

F. Von Hayek souligne en ce sens que « *l'homme est tout autant un animal-obeissant-à-des-règles qu'un animal-recherchant-des-objectifs. Et il est efficace non pas parce qu'il sait pourquoi il doit obéir aux règles qu'il observe en fait, ni même parce qu'il est capable de d'énoncer toutes ces règles en paroles, mais parce que sa pensée et son agir sont régis par des règles, qui, par un processus de sélection, se sont établies dans la société où il vit, et qui sont ainsi le produit de l'expérience des générations* » [1981, p. 13].

NATURE DU SYSTEME DE GOUVERNEMENT	MORPHOLOGIE DES CONVENTIONS	
	Marchande (Réductionnisme)	Mixte (Globalisme)
<i>Gouvernement Individuel</i> (Individualisme Méthodologique)	ECONOMIE DE MARCHÉ	ECONOMIE DES CONVENTIONS
<i>Gouvernement Collectif</i> (Holisme Méthodologique)	ECONOMIE SOCIÉTALE	

Tableau 9 : Le territoire de l'économie marchande et non marchande (adapté de H. Delfavard, 1992 et R. Frydman, 1992)

Ainsi, lorsqu'il s'agit de concepts collectifs dont l'usage est nécessaire pour penser le monde dans lequel nous vivons (Etat, organisation, masse monétaire, taux de chômage, etc.), l'individualisme méthodologique¹ ne peut impliquer leur disparition, car de telles catégories conceptuelles ont un sens spécifique et évoquent des représentations signifiantes. Si dans les analyses walrasiennes l'entreprise a été réduite au comportement de ses propriétaires (individus ou actionnaires), la seule rationalité individuelle postulée ne peut pourtant pas éclairer certains aspects de leurs comportements : « *l'entreprise est une organisation, c'est-à-dire une série de sujets sociaux, emboîtés dans une unité économique, et dont les stratégies ne sont pas identiques; la stratégie finale relève des multiples stratégies d'agents, mais ne peut être comprise en faisant abstraction des règles constituant l'organisation* » [H. Brochier, 1994, p. 10].

En définitive, le principe de l'individualisme méthodologique commande de reconstruire les motivations des individus concernés par le phénomène que l'on étudie, et de considérer celui-ci comme le résultat de l'agrégation des comportements individuels dictés par les motivations [R. Boudon, 1984, p. 13 ; R. Boudon, 1985, p. 644]. Il faut dire par conséquent que tout phénomène qui paraît constituer au-dessus des individus une unité nouvelle et indépendante ne se résoudrait seulement que par les actions réciproques entre individus, en d'autres termes il n'existe que l'individu pour une connaissance parfaite des choses. La position de déterminisme situationnel de l'approche conventionnaliste constitue la mise en œuvre de la notion Popperienne de « logique situationnelle ». Immérgés dans un contexte

¹ En principe, l'individualisme n'inclut pas dans son explication des postulats implicites de comportement égoïste, voire même de comportement rationnel. Les individus concernés peuvent avoir un comportement quelconque, ni spécialement rationnel, ni spécialement irrationnel; il suffit, en application de la méthodologie weberienne, que ces comportements soient compréhensibles. Comme il est impossible pour un phénomène de social quelconque de se livrer à des études de psychologie des individus pris un à un, il faut (re)construire une méta-subjectivité des individus afin de pouvoir garder cohérents l'organisation et les individus entre eux [voir H. Brochier, 1994, p. 11].

semblable, on peut supposer que des agents réagiraient de la même manière aux changements dans leur environnement¹.

Il semble que le rôle de l'individu, réduit à son adaptation à l'environnement, exprime plutôt un primat de la structure (ici le contexte) qui semble être une caractéristique du holisme [E. Durkheim,]. On retrouve posé le dilemme entre individualisme/ holisme qui d'ailleurs ne permet aucunement de trancher sur la nature de la rationalité à l'œuvre pour les sujets individuels. On sait désormais, surtout depuis H. A. Simon [1976], qu'un certain nombre de limitations conduisent à l'abandon de l'hypothèse de rationalité optimisatrice pour lui préférer une rationalité satisfaisante, soit du fait des limites cognitives des acteurs (rationalité limitée) soit du fait de la procédure mise en œuvre (rationalité procédurale) : « est "procédurale" la conception qui met l'accent sur l'aspect délibératif de la décision, c'est-à-dire qui insiste sur le fait que les conditions du choix, du côté des fins aussi bien que des moyens, ne sont pas données au décideur, mais font l'objet d'une recherche. Est "substantielle" la conception qui regarde les conditions du choix comme fixées, et identifie donc la décision à la simple application d'un critère d'évaluation donné à un ensemble d'actions possibles également donné » [P. Mongin, 1984, p. 26-27]. Il souligne le double fait suivant :

- une rationalité substantielle définit un choix rationnel, et ne se pose pas la question de la rationalité de la procédure qui y conduit ;
- une rationalité procédurale définit une procédure rationnelle de choix, et ne pose pas la question de la rationalité du choix lui-même.

A ce débat sur la nature des formes de rationalité s'ajoute celui non moins important des rapports entre sujets individuels et ensembles agrégés. Pour H. Brochier [1994, p. 12], « l'interaction de leurs décisions [les acteurs] se fait par l'intermédiaire de processus cognitifs fort complexes que l'on peut résumer par le terme de spécularité ». Chaque acteur ne réagit pas aux réactions des autres mais anticipe ses réactions; il suppose ce qu'il peut faire et ce que pourront faire les autres en anticipant les conséquences que cela implique pour lui. Il en résulte qu'on ne peut construire des « lois » de comportements collectifs à partir des comportements individuels, à moins de leur donner des formes

¹ Ainsi, les catégories socioprofessionnelles (CSP) par exemple permettent de fournir, en partant de la position déterministe, des interprétations fructueuses sur l'homogénéité des comportements face à un stimuli externe. Il faut entendre ici par logique situationnelle popperienne que l'analyse suffisante de la situation du sujet agissant doit permettre de pouvoir expliquer son action à partir de la situation, sans faire appel à la psychologie : l'analyse de la situation est poussée si loin, que des facteurs qui semblaient d'abord d'ordre psychologique, sont transformés en « facteurs de situation ». Mais on peut se demander si cette démarche reste individualiste ?

très particulières : ici intervient la convention et ses prolongements théoriques (voir *Revue Economique*, Mars 1989).

1.1.3. LE CONTRAT COMME PARADIGME D'UNE INTERACTION ?

En définitive, l'idée de trancher radicalement entre d'une part un individualisme institutionnel (J. Agassi) et individualisme morphogénétique (l'économie des conventions) d'autre part, traduit les oppositions suivantes :

- L'individualisme institutionnel (II) est doublement individualiste car il procède de la genèse des institutions par l'individu d'une part et de leur fonctionnement par les mêmes individus d'autre part. La nécessité de dépouiller les objets collectifs d'intérêts ou de désirs propres révèle les conditions de la validité d'un II qui ne vaut que si les institutions émergent de calculs individuels et leur restent soumis. Les institutions deviennent ici le socle sur lequel se coordonnent des individus démocratiques, rationnels et égaux entre eux. La vision orthodoxe de l'échange et de la coordination est réifiée, car « *l'absence d'objets collectifs [à partager] introduit une dimension commune par la réduction de l'autre au même* » [J. Elster, p. 129]. On parlera d'Individualisme Ontologico-Méthodologique (IOM dans la suite) [H. Delfavard, op cit. , p. 139].
- L'individualisme morphogénétique adopte un holisme fonctionnel en raison même des arguments qu'il développe : refus d'accorder des désirs propres aux objets collectifs d'une part, mais incomplétude de l'individu face aux situations d'incertitude. On est dans un Holisme Ontologico-Méthodologique (HOM dans la suite) qui ne peut valoir que dans une logique économique de partage et non plus d'échange, car les objets collectifs fournissent une représentation de l'univers économique en fonction duquel les acteurs conçoivent leur intérêts, rendu notamment visibles par des symboles et des croyances partagées.

Entre IOM et HOM on peut toutefois identifier, malgré des logiques bien réelles, quelques convergences tendanciennes, dont on va essayer de donner une formulation synthétique dans la suite de notre propos, avant de préciser les apports respectifs de chacun des auteurs et des économies retenues dans la formalisation de ce travail. Retenir en ce sens une perspective « constructiviste » serait de considérer que « les réalités sociales sont appréhendées comme des constructions historiques et quotidiennes des acteurs individuels et collectifs » [P. Corcuff, 1995, p. 17, Il souligne]. Ce mélange de constructions plurielles – individuelles et collectives – ne relevant pas forcément d'une logique claire tend à sortir du contrôle des différents acteurs en cause. Inventer des conventions

d'innovation organisationnelle renverra tout à la fois aux produits (plus ou moins durables ou temporaires) des élaborations antérieures et aux processus en cours de structuration. trois (3) notions majeures seront à retenir :

- les pré-constructions antérieures comme point de départ (avant) ;
- les formes sociales sont soit produites, reproduites, appropriées, déplacées et transformées, ou sont inventées dans les pratiques et les interactions des acteurs (pendant) ;
- la pluralité des champs du possible dans l'avenir.

Les réalités sociales sont donc tout à la fois objectivées et intériorisées : d'abord parce que les individus et les groupes se servent des mots, d'objets, de règles et d'institutions (mondes objectivés), ensuite parce que ces réalités sociales s'inscrivent dans des mondes subjectifs et intériorisés, constitués notamment de formes de sensibilité, de perception, de représentation et de connaissance. Les modes d'apprentissage et de socialisation rendent possibles l'intériorisation des univers extérieurs, et les pratiques individuelles et collectives des acteurs débouchent sur l'objectivation des univers intérieurs. Hegel dans sa philosophie dialectique symbolisera ce double mouvement « *d'intériorisation de l'extérieur et d'extériorisation de l'intérieur* » [J.-P. Sartre, 1960, p. 90-92].

Les collectifs se singularisent donc par des liens externes et internes pluriels, proche du « ternaire » propre aux développements hégélien. Pour autant, ces perspectives doivent être distinguées de celle pour lesquelles la réalité sociale ne serait que représentations. Cette vision se retrouve notamment dans les travaux situés en psychologie sociale [P. Watzlawick, 1988].

1.2. CONVENTIONNALISME ET THEORIE DES JEUX

La question de l'analyse des collectifs est, pour les sciences sociales, un véritable carrefour à partir duquel s'est positionné, pour une grande part, bon nombre d'écoles de pensée et autres paradigmes épistémologiques propres aux questions de l'homme et de son environnement social. Les antagonismes issus de dualismes conceptuels tels que la prééminence du collectif sur l'individuel, la théorie du choix rationnel et la théorie des normes, le marché et les règles, etc. ont longtemps cristallisé des oppositions philosophiques à l'instar de la vision marxiste orthodoxe (individu porteur d'institution) et de la philosophie sociale libérale prônée par L. Von Mises qui nous l'ont illustré jusqu'ici. Il faut rappeler par exemple que pour ce dernier : « *Une collectivité n'a pas d'existence et de réalité*

autre que les actions des individus membres (...). Ainsi la route pour connaître les ensembles collectifs passe par l'analyse des actions des individus. (...) Ce sont des actions définies d'individus qui constituent le collectif » [1985, pp. 47-48].

Pourtant, force est de constater que même dans les jeux de coordination où les individus partagent les mêmes intérêts, peuvent exister et persister des déséquilibres tout à fait insatisfaisants, au sens où cet autre équilibre que tous les agents préféreraient s'avère hors d'atteinte. Les économistes se sont donc attachés à analyser les interactions stratégiques entre deux ou plusieurs agents, à travers la théorie des jeux, pour vérifier si l'hypothèse de rationalité est suffisante pour conduire à des équilibres globaux. Nous explorons ici successivement les rapports entre une axiomatisation rationnelle et une axiomatique conventionnaliste à l'aune d'une logique stratégique fondée sur le jeu.

Les différentes acceptions d'une implication cognitive des acteurs dans les configurations de jeu sont explorées à partir des phases d'un dilemme de prisonnier, depuis les rapports simples d'un dilemme de prisonniers à une période, jusqu'à la formulation des algorithmes génétiques. En recourant aux conclusions formulées par H. Leibenstein [1987], une interprétation conventionnaliste des rapports intra-organisationnels s'avèrent possible. Mais comme nous le verrons, elle ne fournit pas toujours un cadre opératoire à l'inscription d'une intersubjectivité partagée.

Dans une dernière analyse, nous explorerons, aux limites, les impasses d'un discours axiomatique fondé sur une logique des jeux. La nature et la complexité situations stratégiques de gestion nous conduira rechercher une meilleure formulation des logiques d'organisation collectives.

1.2.1. AXIOMATISATION RATIONNELLE ET AXIOMATIQUE CONVENTIONNALISTE

Pour A. Smith (in *Richesse des nations*), la recherche par chacun de son intérêt individuel devrait permettre de satisfaire au mieux l'intérêt collectif et conduire à un équilibre socialement souhaitable¹. Chez cet auteur, les échanges apparaissent comme une catégorie épistémologique où la somme des décisions et des actes individuels concoure à l'intérêt général. En reprenant une lecture critique de ce constat épistémologique, R. Boyer et A. Orléan soulignent que « *s'il y a stabilité des règles organisant l'échange, alors l'intérêt bien compris de chaque sujet marchand le conduira à développer la production dans le sens de la satisfaction des besoins des autres individus, sans aucune coordination explicite ou intentionnalité quant à poursuivre un quelconque bien collectif* » [1997, p. 19, nous soulignons].

On peut donc dire que dès que le contexte social dans lequel évolue l'individu se clarifie, il doit en tenir compte. Sa rationalité prend une autre acception puisqu'elle s'inscrit dans une double logique : d'une part la prise compte de l'environnement de l'action, et de l'autre, l'ensemble des actions imaginables des autres individus. On définit dans cette dernière alternative une rationalité stratégique où l'agent rationnel ne peut plus optimiser. Il suffit par exemple de prendre l'exemple d'un marché « edgeworthien » pour voir que « *l'échange n'est plus multilatéral et simultané, mais bilatéral et séquentiel : la médiation du secrétaire de marché fait place à une suite de rencontres aléatoires mettant face à face des individus par paires* » [F. Tricou, 1994, p. 46]. Il ne s'agit plus ici de maximiser une utilité à coup sûr, encore moins d'en augmenter une au coup par coup ; par contre il s'agit de tenter de concrétiser des attentes maximisatrices qui déterminent l'action marchande dont elles sont l'horizon.

On parlera alors de « *rationalité téléologique* » avec F. Tricou [op. cit., p. 59] car ce comportement repose sur une dualité séquentielle d'une projection (anticipation de l'objectif) et d'une exécution (tentative de réalisation concrète de l'objectif visé). Par suite la rationalité des acteurs ne pourra être définie en dehors d'une interprétation des règles de l'environnement auquel ils appartiennent. En ce sens « *le moment individualiste est logiquement second par rapport au moment holiste* » [ibid., p. 60] ;

¹ « *L'homme a presque continuellement besoin de ses semblables, et c'est en vain qu'il l'attendrait de leur seule bienveillance. Il sera bien plus sûr de réussir, s'il s'adresse à leur intérêt personnel et s'il les persuade que leur propre avantage leur commande de faire ce qu'il souhaite d'eux. C'est ce que fait celui qui propose à un autre un marché quelconque; le sens de sa proposition est ceci : donnez-moi ce dont j'ai besoin, et vous aurez de moi ce dont vous avez besoin vous même, et la plus grande partie de ces bons offices qui nous sont nécessaires s'obtiennent de cette façon. Ce n'est pas de la bienveillance du boucher, du marchand de bière et du boulanger, que nous attendons notre dîner, mais bien du soin qu'ils apportent à leurs intérêts. Nous ne nous adressons pas à leur humanité, mais à leur égoïsme; et ce n'est jamais de nos besoins que nous leur parlons, c'est toujours de leur avantage ...* » A. Smith [1776, il souligne].

aussi, le concept de marché pourra être vu comme une institution de coordination des intérêts individuels tels que successivement L. Walras et V. Paréto (l'équilibre général), A. Marshall (les équilibres partiels de marchés), puis enfin G. Debreu (conditions de l'existence d'un équilibre général) vont tenter de le démontrer tour à tour.

Dans leur tentative de dépassement des insatisfactions liées à la théorie standard des échanges, J. Von Neumann et O. Morgenstern [1944] vont proposer une "théorie des jeux" dont l'ambition est de formaliser les prises de décisions des agents lorsque celles-ci dépendent des décisions d'autres agents. Cette lecture du concept de « jeu » en termes de formalisation de la décision rationnelle est reprise différemment selon les écoles auxquelles se rattachent les auteurs : Chez G. Demange et J. P. Ponsard, « *la théorie des jeux a pour but d'analyser les prises de décision d'individus placés en situation d'interdépendance. Sa principale originalité consiste à postuler la rationalité des acteurs, ceux-ci étant conscients non seulement de leurs propres objectifs, mais aussi de ceux des autres protagonistes* » [1994, p. 9, nous soulignons] ; En suivant J. Thépot [1998, p. 7] le jeu désignera toute situation où plusieurs décideurs autonomes prennent des décisions aboutissant à des résultats : « *à chaque décideur est affecté un résultat mais de résultat dépend de l'ensemble des décisions prises par tous* ». La stabilité du jeu est tributaire des règles qui en régissent le fonctionnement; celles-ci comprennent non seulement la structure d'information et les conséquences des décisions mais aussi les préférences des joueurs. Ainsi pour P. Y. Gomez, « *Il faut entendre par jeu une manière de mettre en œuvre ces décisions selon les effets positifs ou négatifs attendus. (...) il s'agit d'un outil d'analyse logique des comportements* » [P. Y. Gomez, 1994, p. 79, il souligne].

Pour Bell D., Raiffa H. et Tversky A. [1988], il convient d'insister, notamment avec Roy B. [1985], sur la nécessité de distinguer non pas deux types de modèles de décision attachés aux choix préférentiels des agents (le normatif et le descriptif) mais plutôt trois :

- le *normatif* qui recherche les axiomatiques ou les règles de base qui sont liées (ou incompatibles) avec les règles du choix rationnel. On en arrive à la formulation de conclusions qui ont pour vocation d'être « universelles » (au sens substantif) [P. Fishburn, 1989 ; Sugden R., 1993 ; M. Cohen, J. Y. Jaffray, T. Saïd, 1987] ;
- le *descriptif* qui recherche des décisions fondées sur l'expérimentation et sa confrontation avec une réalité observée [M. Crozier, E. Friedberg, 1977 ; B. Munier, 1994] ;
- A l'inverse, le *prescriptif* recherche plutôt les décisions qui conviennent le mieux à une situation donnée, ce qui implique le choix d'une rationalité limitée (au sens procédural) en conformité avec

les paramètres caractéristiques du décideur et de la situation [H. A. Simon, 1978 ; A. Hatchuel, 1994].

Comme le souligne N. Postel [1998], toutes ces différentes optiques de « modèle décisionnel » conduisent à considérer la rationalité à l'œuvre sous son seul aspect instrumental. On débouche sur une vision analytique qui s'appuie sur l'interprétation des notions de règles et d'action collective dans un cadre dit « *d'interaction stratégique* ». L'objectif souhaité vise à pouvoir expliciter la question de la coordination dans l'économie, sans pour autant « *aller chercher dans les institutions sociales non marchandes le soutien de relations marchandes qui y serait immergées* »¹ [M. Granovetter, 1985, 1994]. En d'autres termes, « *il faut s'attacher à élucider le présupposé commun propre à l'échange marchand, et montrer qu'il constitue une forme de collectif* » [Revue Economique, 1989, p. 143, nous soulignons]. Le réductionnisme de l'axiomatique Neumanienne [J. Von Neumann, O. Morgenstern, 1944] a conduit à retenir la proposition d'une construction de la coordination hors de tout « objet social ». On débouche sur une axiomatique globale en deux postulats [B. Munier, 1995, p. 10-12] :

- une axiomatique banale de l'utilité bâtie autour de trois postulats : un postulat de classement – l'individu est capable de pré-ordonner complètement la structure de ses choix en termes préférentiels et indifférentiels – un postulat de réduction et un postulat archimédien qui suppose une continuité des choix préférentiels de l'individu dans un ensemble donné ;
- une axiomatique spécifique du risque bâtie autour d'un seul axiome, celui d'indépendance.

D'un point de vue descriptif, les sociologues, les gestionnaires et les économistes jugent cette représentation de la décision non pertinente pour décrire les comportements dans les organisations [M. Crozier E. Friedberg, 1977 ; L. Sfez, 1973 ; H. A. Simon, 1983 ; H. Mintzberg, 1989 ; A. Bienaymé, 1994] tandis que d'autres approuvent un tel mode opératoire [Boudon R., 1992], car il s'agit avant tout « *d'écarter une stratégie (...) qui consisterait à faire dépendre la capacité auto-régulatrice du marché des formes sociales non marchandes (...), bref à socialiser l'économie* » [L. Quéré, 1993, p. 22]. Ainsi la théorie des jeux suppose l'existence de règles de comportements sociales qui évitent la paralysie des ajustements économiques [Revue Economique, n° spécial, 1989]. J. Von Neumann et O. Morgenstern parlaient déjà à ce sujet de « *standard of behavior* ».

C'est dans cette optique que D. K. Lewis [1969] forge le concept de convention, repris par T. C. Schelling [1977], pour désigner des « *modes de coordination qui émergent afin de résoudre*

¹ K. Polanyi, C. Arensberg, W. Pearson, [1975] cité par M. Granovetter, et R. Swedberg [1994].

collectivement des situations indécidables par le calcul individuel » [P. Y. Gomez, 1994, p. 81]. A ce stade, la théorie des jeux de coordination devient l'outil d'analyse incontournable pour l'analyse de statut du collectif, voire de « *l'objet collectif* » [J. P. Dupuy, 1989 ; J. P. Ponsard, 1994]. Une définition générale des conventions a été avancée par D. K. Lewis [1969] et reprise dans la littérature contemporaine des approches conventionnalistes. Pour ce dernier, « *les agents savent ce qu'il faut faire* » car ils connaissent, par convention, la procédure à suivre : « *il y aura convention chaque fois qu'un individu saura que la choix général sera 1 et non 0. Son utilité conditionnelle est maximisée par la conformation au choix général. on dira alors qu'il adopte la convention. Or ce faisant, il contribue, comme les autres, à la créer. La généralisation du comportement conduit à l'existence effective d'une procédure de résolution de problème, qui en dehors de tout calcul, énonce une solution optimale parce que partagée. Dès lors qu'elle existe, une convention est évolutionnairement stable au sens de Sugden¹* » [Gomez P. Y., 1994, p. 93, il souligne]. En conservant le postulat d'individualisme méthodologique – même élargi – la notion de convention apparaît ici comme un prolongement de la théorie des jeux qui introduit dans l'approche micro-économique standard des structures qui cristallisent les différentes formes de rapports sociaux dans un cadre conceptuel qui ne se limiterait qu'aux seuls intérêts individuels. Ce positionnement conduit P. Y. Gomez à formuler une axiomatique « *stricte* » [*ibid.*, p. 92] qui part de l'identification de quatre propriétés :

1. « Les conventions apparaissent dans des situations d'incertitude radicale, que les calculs individuels n'arriveraient pas à résoudre.
2. les conventions relèvent d'un processus mimétique où la logique d'adhésion de l'individu tient à sa croyance en une adhésion partagée par les autres individus. L'acteur les adopte par imitation rationnelle. C'est la généralisation de cette attitude qui procure justement à la convention son efficacité.
3. Les conventions ne sont pas impératives : elles s'imposent à l'agent autonome en raison de leurs performances. Elles ne nient pas pour autant sa liberté de choix, y compris si ce dernier mène à une solution différente. Convention ne signifie pas nécessité.
4. La convention donne du sens aux calculs individuels qui s'y inscrivent » [*ibid.* p. 92].

¹ « *Un équilibre est évolutionnairement stable est une forme de comportement telle que si elle est généralement suivie au sein d'une population, un tout petit groupe d'individus qui en dérive réussit moins bien que ceux qui la suivent* » [R. Sugden, 1989, p. 91].

Suivant cette définition, la convention est donc un phénomène d'auto-organisation social tel que les procédures qui permettent la résolution de situations d'incertitude collective durent, par delà tout calcul individuel. Cela permet d'avancer l'axiomatisation suivante :

- A1. Une convention apparaît dans une situation d'incertitude radicale dans laquelle l'utilité pour un agent est indéterminée en dehors de l'anticipation de l'utilité des autres agents de la population.
- A2. Une convention est une régularité qui résout de manière identique des problèmes de coordination identiques. Elle se substitue alors au calcul individuel.
- A3. Elle obéît au cinq conditions dites de Lewis :
 - 1. Chacun se conforme à la convention ;
 - 2. Chacun anticipe que tout le monde s'y conforme ;
 - 3. Chacun préfère une conformité générale à moins que générale ;
 - 4. Il existe au moins une autre régularité alternative ;
 - 5. Ces quatre premières conditions sont « *Common Knowledge* »¹ [*ibid.*, p. 94-96].

En d'autres termes, on peut considérer ici que l'on postule une émergence de normes de conduites à partir des situations dans lesquelles se trouvent les acteurs eux-mêmes. En fait, l'idée est de dire qu'à partir du constat d'après lequel certaines situations conduisent les acteurs à des « *stratégies* »² [M. Shubik, 1991, p. 40] mauvaises pour tous les joueurs et que la « meilleure » solution pour tous les acteurs ne peut être obtenue que s'ils suivent des « normes de comportement » adaptées à ces situations, il existe des normes de comportement qui s'institueront d'elles-mêmes comme conséquences des comportements rationnels des joueurs. Nous allons explorer ci-après les principales situations caractéristiques d'une théorie des jeux dans lesquelles on pourrait conjecturer une émergence des normes par elles-mêmes avec un statut d'évidence.

¹ Formellement, cette axiomatique est la suivante :

- A1. $\forall i \in P, U_i = U(1; P) = 0$ si $P = 0$ ou inconnu
- A2. si $\exists U_i$ en t , alors $\exists U_i$ en $t+1$ tel que $U(1; P) \cong U(1; P_{t+1})$
- A3. Les cinq conditions de Lewis :
 - 1. $\forall (i, j) \in P^2$ si $U_i(1; P) = U_j(1; P)$.
 - 2. $\forall i \in P$, i choisit 1 si $P - i$ choisit 1.
 - 3. Par définition, $\forall i \in P, U_i = U(1; P)$.
 - 4. Ces conditions vraies pour $U_i = U(1; P)$. le sont pour $U_i = U(0; P)$.
 - 5. L'information sur le jeu est partagée.

² Pour M. Shubik, « une stratégie est une description complète de la façon dont un joueur entend jouer du début à la fin du jeu. Une stratégie sera considérée comme complète si elle pourvoit à toutes les situations potentielles de telle sorte qu'un ordinateur pourrait jouer pour le compte du joueur, sans avoir d'instruction supplémentaire ».

1.2.2. JEUX, INTERACTIONS INDIVIDUELLES, COOPERATION ET LOGIQUE D'INTERETS¹

Puisqu'il ne semble plus nécessaire que tous les membres d'un collectif (ou d'une organisation) connaissent l'ensemble des procédés de fabrication, des règles de gestion, etc. pour que celle-ci produise, la lecture du fonctionnement d'un collectif mettra en jeu plus que les savoirs partiels des individus. D'ailleurs il existe, pour J. P. Dupuy, des « *quasi sujets* » qui sont des entités collectives capables d'exhiber certains au moins des attributs que l'on croyait réservé aux « *véritables sujets* », les individus » [1994, p. 174-177]. Il existerait un individualisme méthodologique complexe qui définit « *cette configuration théorique [Les quasi sujets], au sens où les interactions produisent des phénomènes collectifs dont les propriétés ne se rencontrent dans aucun des individus ou des éléments au cause. (...) La pertinence de la réflexion théorique sur les organisations comme quasi sujets est illustrée par la notion de savoir collectif, forme de connaissance distribuée dans un système d'acteurs, incarnée dans des règles et non récapitulables par un quelconque cerveau individuel* » [B. Reynaud, 1997, p. 10]. En prenant acte de ce changement de perspective, on retiendra à la suite de B. Reynaud [op cit.] deux modes possibles d'approche du collectif² :

- d'abord une approche fondée sur les formalismes retenus (théorie des jeux évolutionnistes, programmation génétique, physique des réseaux) ;
- ensuite une approche focalisant sur les méthodes adoptées (modélisation, expérimentations, études empiriques) et des disciplines mobilisées en dehors de l'économie et de la théorie des organisations (biologie, intelligence artificielle, sociologie des sciences, herméneutique, théorie de la communication, théorie du langage).

On postule donc l'émergence d'une microéconomie cognitive et institutionnelle, plus proche en théorie du troisième niveau et qui « *se caractérise par l'étude des phénomènes de coordination et d'interaction qui permettent la constitution de collectif . (...) Il s'agit donc d'analyser les processus d'interprétation et*

¹ Les développements qui suivent dans cette section doivent beaucoup à l'article de R. Boyer et A. Orléan [1997].

² Ces approches définissent pour B. Reynaud un nouvel axe de recherche qu'elle nomme la « *micro économie cognitive et institutionnelle* » [ibid.], en le situant par rapport à trois niveaux de complexité cognitive :

- au premier niveau, les capacités d'ajustement et de performance existent essentiellement au plan collectif et font très peu jouer les capacités des agents. On entend par ici que les comportements collectifs obtenus sont la résultante des ajustements de comportements auxquels procèdent les agents pris individuellement, en fonction de l'évolution du phénomène collectif lui-même. On fait alors l'hypothèse implicite qu'il existe un apprentissage collectif ;
- au second niveau, chaque agent peut imaginer les stratégies possibles des autres, et les raisonnements qui les fondent. Selon les croyances et le type de rationalité que l'individu attribue aux autres, il envisage une multitude d'interactions possibles. Le problème ici est de relier les diverses notions d'équilibre aux diverses exigences de la rationalité ;

de décision qui mettent en œuvre une rationalité limitée : les agents compensent leur ignorance du détail des mécanismes des influences collectives par le recours à des règles qui constituent des cadres d'interaction ; ce faisant, ils comprennent la vague que laissent ces règles qui restent à interpréter, en combinant une acception de marges de tolérance et des capacités de révision en cas d'échec » [Ibid., p. 11]. Dans cette perspective, les décisions individuelles seront guidées par quelques données saillantes de la situation : on sera dans un déterminisme situationnel qui caractérise la vision orthodoxe de l'interaction au sein des collectifs.

Bien qu'il soit impossible de présenter ci-après la théorie des jeux d'une manière exhaustive, nous insisterons sur les configurations de cette approche, et plus particulièrement celles d'où émergeraient des conventions – entendues comme des règles du jeu – susceptibles de « réguler » le processus de recherche d'équilibre propre à une dynamique épistémologique individualiste. On partira de la présentation faite par H. Leibenstein [1987] avant d'aborder les nouvelles logiques interprétatives d'une axiomatisation de l'accord intersubjectif des acteurs. Nous tenterons en dernier ressort d'établir des projections susceptibles de nous fournir un cadre épistémologique plus opératoire suivant une optique pluri-rationnelle et pragmatique, en accord avec notre positionnement dans le paradigme organisationnel propre aux sciences de la gestion.

1.2.2.1. H. Leibenstein et une émergence des conventions dans l'organisation

L'article classique de H. Leibenstein [1975] part d'un véritable constat empirique : les différences de productivité observées dans des organisations identiques s'expliquent par la qualité de l'organisation mise en œuvre dans chacune d'entre elles. La théorie de H. Leibenstein peut être vue comme une contribution à l'émergence d'une nouvelle économie institutionnaliste et cognitiviste. Pour cet auteur, *« l'économie institutionnaliste dépend d'une définition extensive considérable des concepts de conventions (à l'intérieur des organisations) et d'institutions (conventions externes à l'organisation) »* [1987, p. vii]¹. En invalidant l'hypothèse de rationalité substantielle, la plupart des firmes sont en permanence en situation « sous-optimale » ; et seule l'existence d'une variable « organisation » qui

• au troisième niveau, une approche intermédiaire puisque les individus réels ne semblent ni faire usage d'anticipations contre-factuelles aussi complexes, ni simplement réagir à des faibles variations de quelques paramètres collectifs.

¹ « *Institutional economics depends to a considerable extent of the formalized concepts of conventions (inside the firm) and institutions (conventions outside the firm) ».*

déterminerait à la fois rémunérations et intensité de l'effort au travail expliquerait en quoi des firmes identiques quant à leurs compositions factorielles restent différentes dans leur productivité.

Tout en maintenant les pré-requis du béhaviorisme qui postule l'inaccessibilité aux états mentaux des individus (leurs croyances, leurs aspirations, leurs intentions, leurs motivations, etc.) H. Leibenstein effectue un déplacement en termes de « *perspective procédurale* » [1987, p. 6] qui assimile l'individu à un système isolé certes, mais influencé par son environnement selon des processus déterminés que l'on appelle « inputs » (ou « stimuli », ou « entrées »). Ces influences sont définies dans des procédures formelles ou informelles qui font que les « *individus ne font pas nécessairement ce qu'ils préfèrent* » [1987, p. 11]¹. En ce sens, il y existera plusieurs configurations dans lesquelles les procédures utilisées ne seront sans doute pas les meilleures, soit du fait du changement de contexte d'utilisation, soit encore parce qu'elles sont devenues une « seconde nature ». Chez H. Leibenstein, le comportement est une idée proche de la notion de procédure. Il définit des conventions dans l'organisation à partir desquelles les individus modèlent leurs actions sans autre considération que la conformisation avec les collègues². En développant ce type d'analyse, on est conduit à admettre qu'il existerait un système incitatif – non tributaire de la seule rationalité allocative – qui se développe selon plusieurs acceptions dont la convention est illustration d'un point de vue typiquement implicite. Sous l'angle explicite, on trouve des systèmes de salaires et les modes rémunérations qui lient l'intensité d'une unité de travail fournie à sa rétribution équivalente estimée par le travailleur. H. Leibenstein va jusqu'à exprimer ces relations implicites et explicites sous la forme d'un dilemme du prisonnier à partir duquel on peut inclure des configurations de choix stratégiques qui font qu'en ne prenant en compte que leur propre intérêt individuel, on en arrive toujours à mauvais équilibre pour l'ensemble des parties comprises dans la négociation³.

¹ « *What people do is not necessarily what they prefer* » [Il souligne].

² H. Leibenstein exprime sa pensée sous les termes suivants : « *There are many reasons why non optimal procedures may be employed (...). Procedures that initially were optimal may not change as circumstances change and hence become suboptimal. Habit is a close variant of the same idea. Of special significance is the adoption of conventions ; that is, people adopt conventional procedures used by colleagues without raising or considering the question of optimality* » [H. Leibenstein, 1987, p. 24, nous soulignons].

³ « *Prisoner's dilemma problems usually involve circumstances in which, when people try to do the best for themselves, things turn out badly for all concerned* » [1987, p. 44].

			OPTIONS DU MANAGEMENT		
			Règle d'or	Groupe d'intérêts communs	Maximisation Paramétrique
			Salaires ₃	Salaires ₂	Salaires ₁
OPTIONS DES EMPLOYES	Règle d'or	Gains ₃	7	8	9
	Groupe d'intérêts communs	Gains ₂	4	5	6
	Maximisation Paramétrique	Gains ₁	1	2	3

Tableau 10 : Matrice des gains d'un dilemme du prisonnier [H. Leibenstein, 1987, p. 51].

En s'appuyant sur la matrice des gains ci-dessus on démontre avec H. Leibenstein [1987] qu'il existe une impossibilité de pouvoir espérer qu'une normalisation naisse du choix libre et non contraint des acteurs. En distinguant schématiquement trois catégories de comportement « procéduraux » à l'instar du tableau ci-dessus, on s'aperçoit que chaque individu faisant partie d'une organisation peut choisir un comportement désintéressé (« *golden rule* ») qui s'avérera plus profitable que celui de son intérêt individuel. Or, il s'avère que tout choix est impossible hors d'un référentiel commun du fait de l'incomplétude du contrat passé entre l'équipe dirigeante et les employés : le seul niveau d'effort au travail dépendra dès lors de l'implication et de la participation à un groupe commun d'intérêts (« *Peer Group standard* »). Cette analyse s'applique également à la direction de l'organisation qui ne peut situer ses rémunérations au seul niveau de minimal (« *parametric maximisation* ») sans perte compensatoire au niveau des unités d'effort de travail.

La « solution » la plus évidente d'un tel dilemme consiste à adopter une convention ou un code comportemental à partir duquel les individus s'accordent et non de la seule convergence des intérêts privés¹. Le niveau de productivité obtenue sera toujours « *le résultat simultané des options retenues par le Management et les options choisies par les employés* » [*ibid.*]¹. Si par convention nous entendons – avec H. Leibenstein – une régularité de comportement avec une forte « adhérence » locale, elle se traduira dans l'organisation comme une règle dont l'adoption commune permet de cristalliser des attentes et des obligations référentielles identiques pour tous les acteurs organisationnels. Dans cette dernière alternative, la structure du comportement interne sera définie

¹ "The basic way is to adopt a convention or code of behavior permitting each side to behave according to that convention and not according to maximization" [H. Leibesntein, 1987, p. 52, il souligne].

séquentiellement comme une réponse collective à un stimuli externe, avec des effets de corrections en dynamique interne comme le montre le schéma ci-après.

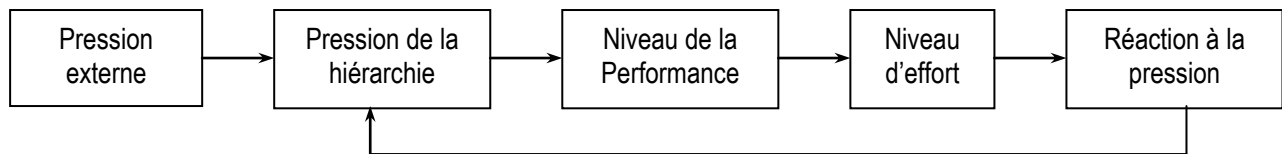


Tableau 11 : Structure du comportement interne de l'organisation [H. Leibenstein, 1987, p. 9]

En explorant tour à tour les développements possibles à partir de l'énonciation de cette relation entre les structures de comportement interne à l'organisation et la performance atteinte (productivité), l'on s'aperçoit qu'il existe plusieurs interprétations théoriques et alternatives, mais ayant chaque fois une dimension limitative quand à leur instrumentation en termes d'outils gestion. Après avoir exploré les développements alternatifs, nous nous attacherons à en rechercher les limites théoriques, ainsi que les solutions adaptatives à une optique de management.

1.2.2.2. « Dilemme du prisonnier » à une période et émergence des conventions

Les hypothèses extrêmement restrictives de la logique walrassienne – notamment de la rationalité des acteurs ou de l'optimum parétien – ont quasiment ployé sous le réalisme des comportements stratégiques des acteurs. D'où, pour sortir de l'ornière, l'adoption d'un angle *coopératif*. Mais pour quelle validité ?

En reprenant l'exemple du dilemme du prisonnier proposé par L. Cordonnier [1994a] (voir infra) deux types de constat sont à faire :

- il existe toujours un dilemme reposant sur les modalités de l'échange et qui conduit bien souvent à considérer une impossibilité d'échanger car « *en mobilisant avec rigueur les hypothèses couramment utilisées par les économistes, on arrive à une théorie concluant à l'impossibilité de l'échange* » [op. cit., p. 95] ;
- pour qu'il y ait coopération, il faut invoquer toujours une dimension d'ordre social « *non dans un sens altruiste, mais pour la raison simple qu'une action n'est rien si elle n'est pas destinée à l'appréciation d'autrui* » [op. cit. p. 111].

¹ "Productivity outcomes result from simultaneous interactions of policies chosen by management and the options employees

choose" [H. Leibesntein, 1987, p. 43, il souligne].

		CHEF D'ENTREPRISE	
		Informe	N'informe pas
SALARIE	Coopère	(2, 2)	(0, 3)
	Ne coopère pas	(3, 0)	(1, 1)

Tableau 12 : Echange et dilemme du prisonnier [adapté de Cordonnier L., 1994]

Les solutions théoriques à la résolution de ce dilemme ont été de plusieurs ordres, même lorsque la partie du jeu de ne s'est déroulée dans le temps qu'une seule fois. La coopération sera possible suivant les quatre options subséquentes :

- soit on recourt à la notion de l'Etat en tant qu'institution de régulation des interactions collectives [cf. T. Hobbes, 1651]. La solution ici est *ad hoc*, en dehors du noyau central du paradigme individualiste [I. Lakatos]. De même, elle exclut toutes les failles propres à la notion d'Etat d'un point de vue purement instrumental soit par les objectifs propres d'agences de l'Etat [M. Taylor, 1987], voir même les comportements opportunistes des bureaucrates [Buchanan, 1975] ;
- soit les choix individuels s'opèrent sur la base d'un accord de coopération plutôt que selon la principe de la plus grande valeur anticipée pour chaque acteur, puisque qu'en ce sens alors un même principe assure avantage mutuel et principe d'équité. Ainsi en adhérant à un principe moral, chaque individu peut recueillir une plus grande satisfaction que s'il suivait la stratégie que lui dicterait son intérêt personnel d'un point de vue de l'individualisme méthodologique [D. Gauthier, 1986]. Si l'on considère ce dernier point, il apparaît comme plus opportun de s'entendre sur un principe de partage des bénéfices associés à la coopération pour en faciliter l'émergence. Cette disposition est d'autant plus pertinente que l'on imagine une concertation préalable à l'ouverture des interactions proprement dites [J. P. Ponsard, 1997]. On en arrive à « *une théorie de l'action en commun que des philosophes [comme M. E. Bratman, (1997)] et théoriciens des conventions [comme P. Livet, L. Thévenot,(1997)] commencent à explorer* » [R. Boyer, A. Orlean, op cit., p. 26] ;
- soit la coopération émerge de l'écart entre intérêt individuel *stricto sensu* et un ensemble plus riche de motivations et de préoccupations : « (...) *Pour beaucoup, la coopération est due à des motivations autres qu'égoïstes d'un type ou d'un autre (...) certains sont kantien : ils veulent faire ce qui serait le mieux si tous le faisaient. D'autres sont utilitaristes : ils veulent promouvoir le*

bien commun. D'autres encore sont motivés par le critère de justice : ils ne veulent pas faire cavalier seul et profiter de la coopération des autres, mais ils ne veulent pas non plus coopérer lorsque peu d'individus sont disposés à le faire ». [Elster, 1989a, p. 133] ; De la même façon, si les individus sont altruistes, alors la stratégie de coopération dans un dilemme du prisonnier peut devenir un équilibre, réconciliant ainsi solution de Nash et optimum [M. Taylor, 1987, p. 112-122] ;

- soit considérer que le dilemme du prisonnier constitue un cas extrême d'opposition entre intérêt privé et social. La coopération émergera lorsque les intérêts ne seront pas trop aigus au point que la défection constituera une stratégie dominante. C'est le cas avec G. Tsebelis [1990, p. 67-79] dans les assurances ou encore de M. Kandori [1992] pour les interactions bilatérales ;

Ici, les exemples retenus ne se limitent plus à une seule période mais explorent comment la répétition des interactions de type dilemme du prisonnier peut conduire à surmonter la caractéristique insatisfaisante du résultat obtenu par l'ensemble des joueurs. L'espoir est alors que, selon un processus d'apprentissage, chacun devrait progressivement percevoir l'intérêt de la coopération comme somme supérieure à la défection. « *Répétition et apprentissage semblent des ingrédients importants pour que le principe de rationalité débouche sur la coopération* » [R. Boyer, A. Orléan, *ibid.*]. Pourtant, en revenant à H. Leibenstein, on s'aperçoit que la convention est un moyen terme ; on ne peut faire confiance à l'autre lorsque la meilleure solution consiste à faire le maximum. Dans ces développements sur plusieurs périodes l'élément central oublié demeure le « risque moral ».

1.2.2.3. Répétition des interactions d'un « dilemme du prisonnier » et émergence des conventions

Ainsi *a priori*, la répétition d'un dilemme du prisonnier sur une période finie mais suffisamment longue devrait favoriser l'adoption d'une stratégie coopérative. Pourtant, deux principes empêchent de considérer cette stratégie comme efficace : d'abord le principe d'induction rétrograde (« *backward induction* ») et ensuite l'hypothèse de rationalité complète. En effet, étant donné qu'il est avantageux de faire défection à la dernière période, par itération successive jusqu'à la période présente, il est clair que chaque joueur aura intérêt à faire défection dès le début. Cette impasse a été reconnue de longue date par les théoriciens des jeux [D. R. Luce, H. Raiffa, 1967]. Aussi faut-il considérer que le jeu est répété à l'infini et/ou qu'il existe un ensemble de stratégies intermédiaires entre la défection et la coopération.

Telle est l'origine de la stratégie « donnant-donnant », en vertu de laquelle on coopère si l'autre fait de même, mais on fait défection dès lors que l'autre s'écarte de la stratégie coopérative. Le grand mérite de R. Axelrod [1984] est d'avoir montré que cette stratégie de coopération conditionnelle était plus efficace que la coopération systématique. Le *folks theorem* suggère que ce résultat est « non puissant » *a priori* car si les joueurs sont assez patients, alors toute stratégie faisable et individuellement rationnelle peut être soutenue par un équilibre. En définitive, la coopération dans le cas d'un dilemme du prisonnier répétitif, mais sur une période finie permet d'identifier les équilibres suivants :

- Un joueur peut convaincre son opposant que la réponse à sa défection sera la sienne propre d'où en prenant en compte le futur, une stratégie donnant-donnant sera la meilleure solutions envisageable pour tous plutôt que coopération systématique et la défection [T. Sandler, 1992] ;
- Si l'incertitude concernant la date de la fin du jeu est suffisante, la durée du jeu n'est pas nécessairement infinie ; dans ce cas, aucune stratégie n'est assurée de dominer quels que soient le contexte et la durée, car le jeu sera suffisamment court pour que la défection tende toujours à l'emporter [E. Sober, 1992] ;
- En excluant les défectionnistes et les acteurs qui refusent d'exclure les défectionnistes ont créé un instrument efficace pour la coopération [D. Hirshleifer, E. Ramusen, 1989] ;
- Ce mécanisme d'ostracisme ne peut plus jouer lorsque la taille du groupe des acteurs devient trop grande. Dans ce cas, il convient de distinguer deux alternatives : soit on considère qu'il existe des appariements duaux répétés qui créent un information publique [M. Kandori, 1992] ; soit on refuse les partenaires qui auraient fait défection dans le passé à partir d'une étude de simulation [A. Stanley, D. Ashlock, L. Tesfatsion, 1993].

De la sorte, dans le cas où le dilemme du prisonnier est répété, une certaine coopération peut émerger si les stratégies sont suffisamment complexes, et distinguent la coopération conditionnelle (donnant - donnant) de la coopération systématique. Des règles de coordination telles que l'ostracisme, la publicité de l'information, etc. introduisent mécanismes d'adoption d'où la coopération émerge.

1.2.2.4. L'émergence des conventions entre logique irrationnelle et coopération

R. Aumann et S. Sorin [1989] soulignent au sujet de l'irrationalité : « *les travaux de raffinement de la notion d'équilibre à la suite de la main tremblante de Selten suggèrent que la rationalité dans les jeux dépend de façon critique de l'irrationalité. Sous une forme ou une autre, tous ces raffinements ne fonctionnent qu'en supposant que l'irrationalité ne peut pas être éliminée, c'est-à-dire que les joueurs s'attribuent les uns les autres un comportement irrationnel avec une petite probabilité. La véritable rationalité appelle un environnement bruyant et irrationnel; elle ne peut pas grandir sur une terre stérile, car elle ne peut pas se nourrir elle-même* »¹. Cette vision paradoxale a été appliquée au dilemme du prisonnier et a livré d'intéressantes intuitions concernant les imperfections et les incertitudes qui sont suffisantes pour permettre la diffusion de la coopération conditionnelle, en l'occurrence la stratégie Donnant-Donnant [R. Axelrod, 1984]. L'impossibilité de la théorie des jeux standard à expliquer la coopération dans un dilemme du prisonnier pourrait tenir à trois causes distinctes :

- L'incertitude sur le comportement stratégique de l'autre joueur est souvent suffisante pour inciter à la coopération, même dans le cas d'un jeu limité [D. Kreps, P. Milgrom, J. Roberts, W. Wilson, 1982] ;
- Si on admet une rationalité limitée portant à la fois sur une connaissance imparfaite de la stratégie des autres, les coûts et les difficultés de calcul d'une information pertinente et une complexité limitée des stratégies complexes, alors on aboutit à une stratégie de coopération conditionnelle [R. Radner, 1986] ;
- De même, on pourra admettre qu'une capacité de mémoire limitée en empêchant les processus de « *backward induction* » permet aux agents de coopérer sur la base des enseignements tirés des précédentes interactions [S. Smale, 1980 ; R. Aumann, 1981]. D'ailleurs R. Aumann et S. Sorin soulignent en ce sens que « *se souvenir d'un passé lointain n'est pas très bon de favoriser la coopération. Plus exactement, dans une culture où des individus irrationnels ont une mémoire longue, les individus rationnels tendront à coopérer moins* » [1989, p. 8] ;

En définitive, soit la coopération est impossible en raison des conflits d'intérêts et apparaît chaque fois que l'on atténue les rivalités desdits intérêts. Mais ces impasses pourraient conduire, en partie, vers des obstacles théoriques profonds qui consisteraient à tenter d'assimiler la notion d'intérêt individuel telle qu'elle est proposée par l'économie néoclassique, et un principe de la rationalité en théorie économique moderne. En effet, dès lors que les comportements deviennent plus complexes

(stratégiques), et surtout que l'information devient plus coûteuse à rassembler et à traiter, le concept de rationalité substantielle devient un concept moins opérationnel pour tendre vers une coopération. La rationalité limitée constitue en ce sens un critère plus satisfaisant. Paradoxalement, cette analyse ouvre un espace à la coopération parmi des agents égoïstes mais en interaction forte, car ils n'ont pas toujours intérêt à suivre les principes dérivés de la théorie néoclassique standard. Cet écart, difficile à résorber, entre les données de l'observation (la coopération est possible sinon très fréquente) et les enseignements de la théorie (la coopération est très difficile, voire impossible), ouvre un domaine de recherche intéressant pour des approches alternatives.

1.2.2.5. Jeux évolutionnistes et conventions : incertitude, réciprocité, mémoire et concurrence

Un autre regard de la construction des coopérations en univers rationnel a été l'émergence d'une théorie évolutionniste des jeux [J. Maynard-Smith, 1982]. Celle-ci s'est bâtie autour des quatre traits distinctifs suivants :

- Le principe de rationalité est révisé en termes plus minimalistes : on a des agents limités en information disponible, anticipant de façon grossière les comportements des autres agents et les interactions qui les ont générées. L'optimum parétien cède place à une recherche de routines simples en vue d'arrêter des actions. A cela s'ajoute le fait que les interactions stratégiques ont souvent pour conséquence l'apparition d'un hiatus entre les résultats attendus et les réalisations *ex-post*² ;
- Si l'on admet que la plupart des anticipations se révèlent erronées *ex-post*, le vrai modèle, lorsqu'il existe, n'est perçu qu'après et rarement *ex-ante*, spécialement dans un monde où la non stationnarité est apparemment la règle [G. Dosi, 1991]. Dans un tel univers, les agents en sont réduits à construire des heuristiques et des routines, et les observations passées sont leur principale – si ce n'est leur seule – source d'informations. Ainsi, prendre en compte l'influence des décisions passées sur les stratégies présentes constitue souvent un excellent antidote utile à l'indétermination ou à l'incohérence souvent associées au principe « d'induction rétrograde », qui suppose de subtiles interactions entre anticipations croisées et stratégies [J. P. Dupuy,

¹ Cité par R. Boyer et A. Orléan, [1997, p. 30].

² Voir aussi Elster J. [1989b], Simon H. A. [1976, 1979] et surtout R. Boudon [1992] avec ce qu'il appelle les effets pervers de l'action humaine.

1991]¹. Dans cette alternative évolutionniste, les routines sont elles les plus aptes à faire émerger la coopération ?

- la coopération à partir d'un dilemme du prisonnier peut être considérée comme vraisemblable ou normale seulement si la stratégie correspondante émerge d'un grand nombre de configurations initiales et se révèle robuste par rapport à des variations entre les diverses routines [H. P. Young, 1992] ;
- La stabilité de la coopération dépendra donc du degré de convergence d'un processus dynamique et non plus d'une succession d'équilibre temporaires dérivés d'une optimisation inter-temporelle ou encore d'équilibre statiques : les stratégies évolutionnairement stables sont plus restreintes que les équilibres de Nash.
- Le principe « d'induction rétrograde » permet d'ajuster la distribution initiale de stratégies et d'influencer la stratégie évolutionnairement stable qui conduira à l'équilibre final, dans le cas bien sûr ou il existe une multiplicité de ces équilibres [U. Witt, 1986, 1989]. Or cette multiplicité n'est pas exceptionnelle puisque, compte tenu de la dépendance du choix d'une stratégie par rapport à celle utilisée à la période précédente, ces modèles de jeux évolutionnistes ressemblent au choix de techniques en présence de rendements croissant dus à des externalités de réseaux [B. Arthur, 1988].

On peut ainsi établir un parallèle éclairant entre innovation technique et organisationnelle, l'émergence des conventions étant régie par des mécanismes analogues à ceux de réseaux technologiques [P. A. David, J. A. Bunn, 1987]. Il y a un paradigme émergent pour une nouvelle approche évolutionniste des rapports économiques [G. Dosi, 1991 ; U. Witt, 1992] qui fait écho à une approche conventionnaliste de l'innovation organisationnelle. La théorie des jeux évolutionniste épouse une vision classique de l'apprentissage et de l'évolution des comportements, fondée sur les mécanismes d'apprentissage et de mutation. Contrairement à l'idée popularisée par R. Axelrod [1984] la coopération entre des individus ne va pas de soi. Une coopération peut être déstabilisée par une trop grande incertitude, des comportements déviants voire même son succès trop important (générateur d'indiscipline de comportement et par voie de conséquence d'une réémergence de l'incertitude). Dans cet ordre d'idée, seuls deux choix peuvent conduire à un encadrement des rapports coopératifs : ou bien les résultats des précédentes interactions prend le statut d'une « connaissance commune » qui réduit les comportements de défection ; ou alors l'existence d'une hiérarchie verticale permet de mettre en œuvre

¹ La théorie évolutionniste des jeux ne prend plus en compte le temps historique (les enchaînements du passé au présent), mais plutôt le temps du projet (du présent vers le futur).

des règles de partage susceptibles d'induire une coopération négociée et consentie à défaut d'une spontanée.

En définitive, on pourrait dire que les acteurs communiquent et négocient à un niveau supra interactionnel avant de telle manière que se forment des règles et institutions en vue de promouvoir une coopération qui permet à tous de se coordonner positivement. Il faut dire ici que le postulat d'individualisme méthodologique constitutif de la théorie des jeux n'invalide pas l'intuition. C'est le sens des récents travaux formulés en termes de « programmation génétique » par G. Dosi et al. [1997] que nous allons explorer ci-dessous.

1.2.2.6. Les conventions comme normes résultant d'un apprentissage adaptatif : le cas des algorithmes génétiques

Partant de l'affirmation de K. Arrow selon laquelle un système d'agents maximisateurs absolument indifférents à toutes normes « (...) serait la fin de la société organisée telle que nous la connaissons » [1987, p. 233], G. Dosi et al. [1997] penchent pour une lecture différente des comportements et processus de prise de décision dans une perspective économique intégrant les paramètres sociaux. Les formalisations extrêmement axiomatisées des comportements dans l'hypothèse canonique de la théorie de la décision telle qu'elle a été élaborée par J. Von Neumann et O. Morgenstern, Savage et Arrow ne peuvent compter exprimer une réalité des processus. Dès lors, les questions relatives à l'émergence des normes, notamment des caractéristiques des comportements guidés par les normes se posent.

D'abord, un rappel des définitions conceptuelles : pour G. Dosi et al. [op cit.], la règle désigne l'ensemble des procédures reliant des actions à une représentation de l'environnement. Ces représentations portent sur à la fois sur les états de l'environnement et les états internes de l'individu. Au sein de ces règles, les normes sont celles qui désignent les comportements socialement interactifs. Si certains auteurs supposent – à partir d'un postulat de rationalité traditionnelle – évidente la résolution par un algorithme des problèmes d'interaction sociale ou stratégique [A. Lewis, 1985a], deux sortes d'impossibilité sont à distinguer : il n'existe aucune règle générale de construction d'algorithmes face à chaque problème spécifique [A. Lewis, 1985a, 1985b] et il est impossible de construire un algorithme implémentant une solution optimale pour toutes les situations problématiques car personne

ne dispose du méta-algorithme qui engendrerait chaque algorithme [cf. G. Dosi, M. Egidi, 1991]. Ce double constat conduit à une analyse explicite des processus de formation des représentations et des règles de comportement. C'est dans ce sens que G. Dosi et al. proposent la programmation génétique comme modèle d'apprentissage procédural. En fait, le modèle de programmation génétique – que l'on doit à J. R. Koza [1992, 1993] – se fonde ici sur un modèle d'apprentissage et d'adaptation : c'est un processus de recherche dans l'espace des représentations/procédures [cf. J. Holland, 1975]. L'apprentissage repose sur un ensemble d'opérations « primitives » de base¹ que l'acteur (artificiel) combine pour construire des procédures complexes, fonctions évolutives de l'environnement. Trois points caractérisent le processus :

- la « représentation et les règles de comportement » qui traite non seulement des processus d'acquisition et d'actualisation de l'information, mais aussi de sa représentation à travers des fonction symboliques ;
- la « sélection adaptative » qui est fonction de la mémoire des procédures antérieures stockées ;
- la « genèse de nouvelles règles » par recombinaison génétique ou *cross-over* (mutation et croisement) des anciennes procédures.

Cette analyse qui conduit les individus à élaborer ou à suivre des règles sociales est pourtant inadapté chaque fois que l'on souhaite faire porter la discussion sur les tensions entre moralité et rationalité. Si l'idée de départ des programmes génétiques était de trouver, par induction, des solutions à des programmes d'optimisation sophistiqués [P. Schwefel, 1992]² dans le cas présenté par les auteurs ici, le produit des recombinaisons et des mutations symboliques correspondra toujours à la tâche à résoudre définie au départ. On s'aperçoit très vite que les capacité cognitives humaines jouent un rôle identique car elle son partagées et dépendent à la fois de l'expérience individuelle et des aptitudes interprétatives. L'avantage de ces dernières – à l'opposé de la programmation génétique – est qu'elles ne partent jamais de zéro, car elles sont des schémas de pensée partagés, des figures interprétatives qui se diffusent et son communiquées sur la base de la simple observation. La nature sociale des capacités cognitives humaines implique que les individus sont toujours mû par des caractéristiques communes qui préexistent à la communication. C'est sans doute des caractéristiques communes que G. Dosi et al. ont appelées « normes », mais elle ne sauraient être réduites à une procédure de calcul complexe, fut-il heuristique et génétique. Le moment holiste reste premier, et il nous faut explorer les

¹ Opérateurs booléens, les quatre opérations arithmétiques, les opérateurs conditionnels, etc.

² cité par U. Witt [1997, p. 66].

conditions plus sociales et réelles d'une émergence des normes (de la convention) d'un point de vue global.

1.2.3. L'INTERSUBJECTIVITE : UN PRESUPPOSE SOCIAL DE L'INTERACTION EN THEORIE DES JEUX ?

En considérant la problématique de l'interaction à l'aune d'une théorie des jeux, la question d'une apparition de l'intersubjectivité reste entière. Il convient à ce titre d'explorer à la fois les dimensions paradoxales attribuables à cette théorie en même temps que l'intersubjectivité comme irruption d'une intention suivant ces mêmes développements théoriques.

1.2.3.1. Les logiques paradoxales d'une théorie des jeux

Les contradictions inhérentes à un positionnement « standard » de la coordination économique s'expriment à travers l'impossibilité de trouver un équilibre – en termes réels – par rapport aux hypothèses « dures » qui fondent son fonctionnement (rationalité substantive et générale). L'une des manifestations théoriques de ces contradictions est la divergence entre un équilibre et un optimum social, tel que l'exprime le *Dilemme du Prisonnier* [W. Tucker, 1950]. On est confronté à une situation où la meilleure stratégie (stratégie dominante au sens de la théorie des jeux) conduit au plus mauvais résultat pour les deux joueurs. Ici la définition de la coopération peut rejoindre celle de J. Elster [1989b] au sens où elle peut se définir comme le comportement d'un individu qui accepte d'agir contre l'intérêt individuel immédiat, mais qui bénéficie à tous si une fraction suffisante, ou la totalité, des individus l'adopte. Cette définition conduit à deux lectures paradoxales :

- Sous les hypothèses de rationalité substantielle et générale, de connaissance commune, d'absence d'incertitude, la théorie des jeux non coopératifs ne laisse aucune place à une possibilité de coopération;. A moins que l'on adopte un jeu du dilemme du prisonnier répété sur plusieurs périodes, il ressort des dizaines d'expériences et d'articles théoriques aux évidences contradictoires : les jeux expérimentaux suggèrent que la coopération est plus fréquente qu'en théorie [Franck, Gilovich, Regan, 1993], d'où il faut changer l'optique de la rationalité, de substantielle et générale vers une rationalité plus contextuelle et située [Burns, Griffor, 1992] ;
- La coopération est soutenable et possible à partir d'une série d'interaction se succédant dans le temps. La stratégie du théoricien des jeux est alors de transformer le dilemme du prisonnier

initial en un jeu étendu par exemple sur une série de périodes, puis de vérifier si la coopération appartient aux équilibres de ce nouveau jeu. « *Le folks theorem affirme que dans un jeu répété la coopération est possible à l'équilibre, et la solution coopérative appartient aux solutions d'équilibre. Mais l'équilibre n'assure pas la coopération* » [Aumann, Sorin, 1989, p. 6]. Mais, cette théorie n'explique pas l'émergence des formes de coopération à la T. Hobbes¹ [Elster, 1989a, p. 134]. Ainsi, il importe de décrire comment cette coopération surgit d'un contexte de non-coopération car « *nous ne connaissons presque rien sur la distribution des motivations dans la population et la façon dont elles interagissent pour produire, de façon décentralisée, la coopération* » [J. Elster, 1989a, p. 133].

1.2.3.2. L'intersubjectivité comme irruption de l'intention

D'un point de vue de la rationalité traditionnelle, un individu est censé se livrer à des calculs d'optimisation. Pour Rapoport [1967] ce calcul est : « *Si je fais ceci, c'est ceci qui arrivera..., si je fais cela, c'est cela qui arrivera... comme je préfère ceci à cela, je ferai ceci* ». Donc pour défendre ses intérêts, un individu a une stratégie (c'est-à-dire un plan d'action en vue d'atteindre le but qu'il s'est fixé). Mais peut on connaître les probabilités de choix possibles pour chaque action ? Or la théorie du choix rationnel suppose :

- que l'ensemble des choix fasse partie d'un donné ;
- que les conséquences découlant de chaque alternative soient connues ;
- que chacun possède une structure de préférence qui lui permette d'ordonner l'ensemble possible des choix et leurs conséquences [J. G. March, H. A. Simon, p. 135].

Dès lors quelle stratégie les acteurs ont ils intérêts à choisir ? Quel peut être le résultat final d'un conflit ? La théorie des jeux nous donne un éventail de réponses possibles. Son premier mérite est de nous rappeler que les unités agissantes n'évoluent pas dans un vide social. La limite principale est le

¹ En effet, T. Hobbes conçoit un pacte qui n'est ni pur et simple pacte d'association, ni un pacte de soumission. De même qu'une loi naturelle oblige chacun à défendre sa vie, une autre loi l'oblige à céder à autrui les droits qui, lorsqu'il les conserve, nuisent à la paix, et par conséquent à la survie. Encore faut-il que cette cession du droit naturel individuel ne soit pas unilatérale, sinon elle ne serait qu'un marché de dupes. La « construction » de l'état repose ainsi sur ce principe : chacun accepte de se dessaisir de son droit naturel au profit du souverain, à condition que les autres en fassent autant. T. Hobbes écrit : « *La seule façon d'ériger un tel pouvoir commun, apte à défendre les gens de l'attaque des étrangers, et des torts qu'ils pourraient se faire les uns aux autres, et ainsi à les protéger de telle sorte que par leur industrie et par les productions de la terre, ils puissent se nourrir et vivre satisfaits, c'est de confier tout leur pouvoir et toute leur force à un seul homme, ou à une seule assemblée, qui puisse réduire toutes leurs volontés, par la règle de la majorité, en une seule volonté (...). La multitude ainsi unie en une seule personne est appelée une république (...). Telle est la génération de ce grand*

postulat de rationalité : plus le jeu est compliqué, plus, en effet, on a du mal à prévoir les résultats du conflit [Davis, 1973]. T. C. Schelling [1986] apporte de précieux éléments de réponse à cette question. Il nous rappelle que, dans le cadre de toute interaction stratégique, les parties en présence ont généralement la possibilité de communiquer leurs motivations soit en parlant, soit en observant le comportement de l'autre, soit en ayant recours aux deux moyens à la fois. L'efficacité de certains coups dépend dès lors de deux facteurs essentiels : la structure de communication et l'habileté dont font preuve les joueurs lors de l'échange de coups.

T.C. Schelling souligne qu'un coup stratégique est « une action visant à influencer le choix de l'adversaire en faveur de soi-même, en jouant sur l'attente de ce dernier face au choix que l'on fera » [1986, p. 198]. La faculté de contracter un engagement (le vendeur qui fait une offre « définitive ») a généralement pour conséquences de restructurer cognitivement le jeu en imposant à l'adversaire un mode obligé d'action (l'acquéreur devra impérativement choisir entre accepter le prix proposé par le vendeur ou se retirer de la transaction). Le recours aux menaces ou aux promesses seront également des moyens de permettant d'influencer, dans le sens souhaité, le comportement de l'autre partie. Il reste que pour être efficaces, les menaces comme les processus devront être crédibles. Comme dans toute situation d'interaction, les préjugés, stéréotypes ou systèmes de croyances jouent jusqu'ici un rôle capital. C'est dire que les variables « identité du partenaire » et « image de l'adversaire » sont loin d'être négligeables [C. Faucheux, S. Moscovici, 1971].

Pour Bentley [1949] « *Sans intérêts communs, point de groupe* »¹. Les intérêts convergents sont au centre des conceptions contractualistes [Hobbes, Locke, Hume, Rousseau] pour lesquels l'organisation sociale remonte à un accord entre contractants égoïstes². Pour certains contractualistes modernes, il faut y adjoindre des qualités morales [Buchanan, 1975; Gauthier, 1986]. Dans la réalité, ni préférences, ni stratégies ne sont attribués d'emblée : il y a dans le choix même de la stratégie des attentes réciproques et des tentatives de coordination interpersonnelles. De telles coordination commencent par être non informées et souvent égocentriques, puis finissent par interagir³. Si la communication est

Léviathan, ou pour en parler avec plus de révérence, ce dieu mortel (...) » [T. Hobbes in *Léviathan*, Chap. 17, p. 177-178, éditions du Seuil, 1983].

¹ Cette idée remonte déjà à Aristote dans *Politique*

² Par exemple « le cas d'un couple qui préfère l'opéra à toute autre manière pour passer la soirée à un intérêt commun. Si de plus les deux désirent passer la soirée ensemble, c'est un intérêt convergent. Il y a une seule stratégie : être en commun, car il s'agit alors d'un jeu à intérêts partiellement convergents (*mixed interest*) » [P ; Moessinger, 1991, p. 17, nous soulignons].

³ Moessinger [op. cit., p. 19] cite le cas d'un couple qui se perd deux (2) fois dans un magasin : une fois au nord, une fois au sud. « Chacun va se demander ce que l'autre va faire (compte tenu de leurs attentes réciproques), faisant des paris ("comme je le connais, il va à la porte sud" ou "il sait que je pense...", etc.) qui vont modifier la matrice des gains. (...) [On parlera] de

possible, on atteint plus rapidement l'équilibre du jeu. Si la communication n'est pas possible, chacun est conduit à inférer le comportement de l'autre : l'existence d'une règle ou d'une convention facilite grandement la recherche d'une solution commune : « *la communication ne change pas radicalement la nature du jeu, mais elle rend la solution plus facile. (...) Qu'il y ait communication ou pas, les tentatives d'ajustement interpersonnel tendent à se fixer en habitudes ou en conventions* » [P. Moessinger, 1991, p. 20-21]. Par suite, T. C. Schelling [op. cit.] souligne qu'il faut établir la distinction entre deux niveaux épistémologiques différents :

- d'une part la coordination qui traduit les problèmes d'organisation proprement dits ;
- d'autre part le niveau du jeu qui correspond à une schématisation de problèmes de décisions.

La coordination est la source de « *la stabilité des institutions et des traditions, et peut être du phénomène de leadership. (...) Il faut considérer les conventions comme issues non pas de jeux de coordination, mais d'interactions réelles et explicables à partir des coordination interpersonnelles qui interviennent dans les interactions. On ne saurait expliquer les conventions par la théorie des jeux car elle ignore les coordinations interpersonnelles (un peu comme une loi ignore les conditions et procédures de son application)* » [T. C. Schelling, 1960 cité par Moessinger, 1991, p. 21-22]. Ceux qui spéculent sur les jeux de coordination parlent beaucoup de coordination interpersonnelles, mais les renvoient à « l'introspection » [T.C. Schelling, *ibid.*], ou à des relations spéculaires sans fond ni référence [J. P. Dupuy, 1989], et les extraient de la réalité¹. Cependant, ces calculs introspectifs sont tout à fait réels : on peut les observer, les soumettre à des tests.

L'essentiel de la psychologie actuelle est construit à partir de la pensée des individus, leur intentionnalité, leur volonté, etc. [Panske, 1990] : « *Le problème n'est pas seulement que la théorie des jeux postule la rationalité des joueurs, mais aussi qu'elle ne rend pas compte des mécanismes d'interaction sociale, ni du déroulement véritable de l'organisation dans le temps. (...) Les jeux n'expliquent pas l'organisation; (...) L'organisation est une fonction des "processus imaginatifs d'introspection"* » [P. Moessinger, 1991, p. 24 et suivantes, nous soulignons]. L'intégration d'une logique conventionnaliste aux apories des explications fournies par la théorie des jeux se fait sur la base des limites inhérentes au raisonnement prôné : comment peut-on – tout en affirmant l'autonomie

tels jeux à plusieurs équilibres optimaux, jeux de "coordination" » [D. K. Lewis , 1969 ; Taylor, 1976 ; Gomez P. Y., 1994, p. 20].

¹ D. K. Lewis relève la circularité des intentions et des attentes. Cela entraîne J. P. Dupuy à considérer les conventions comme affranchies de toutes références extérieures à la volonté des individus. La convention est arbitraire et « n'a plus de référence objective ».

de l'acteur individuel, souverain dans ses décisions – faire coïncider l'intérêt d'une solution individuelle avantageuse pour un individu, avec un choix collectivement désastreux ?¹ En fait, les comportements impliquent des présupposés sociaux (confiance et absence de ruse ; bienveillance plutôt qu'égoïsme) sans lesquels l'optimisation des stratégies ne peut s'effectuer.

1.2.4. LIMITES ET IMPASSES D'UN DISCOURS AXIOMATIQUE

Tenter d'explicitier les mécanismes de délibération qui sont mis en œuvre par les acteurs dans leurs relations stratégiques revient à reconsidérer les principes d'introspection qui guident le raisonnement de chaque acteur sur ses propres comportements possibles en fonction des comportements observés chez l'autre. Cette affirmation ramène à une problématique déjà connue : celle de la conjonction des différents raisonnements introspectifs formés sur les plans individuels. Si dans la théorie des jeux, l'équilibre de Nash apparaît comme le concept central qui répond à cette objectif, il ne spécifie pour autant pas complètement le processus d'équilibration qui le soutient et qui conduit les décideurs vers un équilibre particulier. Deux types de compléments sont à mobiliser pour préciser les modalités du processus d'équilibration :

- une équilibration fondée sur le seul raisonnement et les capacités cognitives des joueurs ;
- une équilibration fondée sur l'apprentissage comportemental et les capacités instrumentales des acteurs.

Les travaux de J. M. Keynes (1937) montrent l'incapacité des agents, en situation d'incertitude, de parvenir à une caractérisation logique de la croyance qu'ils attribuent à un événement donné. A ce stade, leurs choix se fondent plutôt sur une croyance conventionnaliste émanant du système social dans lequel ils sont impliqués [Nagel, 1995]. La convention Keynésienne met en évidence comment une opinion collective, constituant un élément d'information pour la prise de décision individuelle, devient une norme dans la mesure où tous les agents concernés s'y conforment. Cependant, il apparaît clairement que cette convention se fonde sur une régularité ou standard de comportement qui, tout en devant se transformer en norme, n'en est pas pour autant supposée énoncée ou donnée à priori. La question de sa production et de sa reconnaissance par les agents concernés se trouve donc laissée de côté. Une telle hypothèse revient en particulier à admettre que l'interaction cognitive entre

¹ C'est le cas des jeux à somme non nulle et à stratégie mixte, c'est-à-dire où coexistent conflit et mutualité d'intérêt comme nous l'avons montré plus haut avec le « dilemme du prisonnier ».

les individus, qui a présidé à la convention, s'est déjà achevée. Cela conduit à deux types de conséquences :

- la modélisation fondée sur les seules rationalités individuelles est forte et de connaissance commune est incomplète : un élément de l'ordre du collectif doit être introduit pour achever la représentation du lien social dans un jeu. L'individualisme stricto sensu doit être amendé par des éléments d'ordre collectif [J. L. Rullière, B. Walliser, 1995].
- admettre l'existence de convention équivaut à apporter des éléments de réponse à son mode d'émergence.

1.2.4.1. Les limites de l'énoncé axiomatique : le problème en management

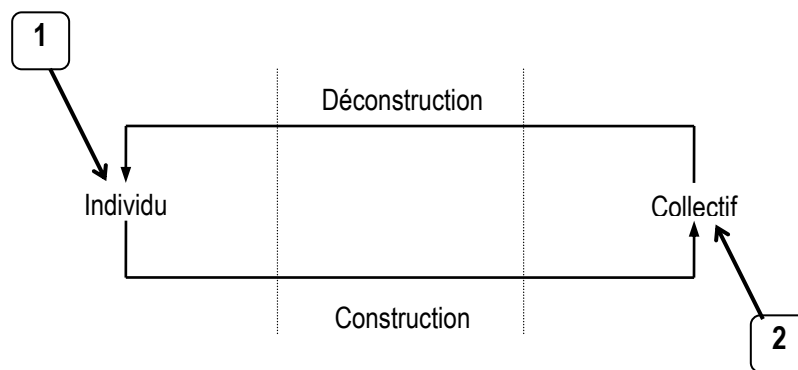
« Du point de vue des sciences de gestion, le problème majeur des modélisations en théorie des jeux est que les règles du jeu sont totalement extérieures aux joueurs, contrairement à ce que montrent toutes les recherches sur les organisations » [P. Romelaer, 1998]. Comment, pourquoi, à quelles conditions des individus en viennent-ils à agir collectivement pour promouvoir ou défendre des fins collectives ? Deux types de réponses seront développées par la suite en prenant tour à tour appui sur une interprétation psychosociale du collectif, où prédominent les jeux d'influence, le rôle des croyances, des attentes, des frustrations et des espérances des individus (on retrouve ici les préceptes d'un holisme épistémologique), et une interprétation rationnelle des mécanismes de décision collective : rationalité, efficacité, efficacité (réductionnisme).

Donc deux approches possibles des collectifs pourront résumer le dilemme aux alternatives suivantes : soit le collectif se déterminera en partant des individus pour tenter de le réifier (métaphore du collectif), soit il existerait en lui-même, indépendamment des individus qui le compose. D'où on ne saura sans doute jamais ce qu'est un collectif, mais plutôt quelles sont les voies d'accès aux collectifs qui y conduisent, sans être équivalentes. On distinguera deux (2) types de collectifs, fonction des deux approches [Thévenot L., 1997] :

- le collectif qui s'appuie sur les dispositifs partagés : règles, connaissances communes, routines, etc., ce qui présuppose une représentation du collectif ;
- un collectif non représenté et non représentable en ce qu'il s'appuie sur des dispositifs distribués entre les individus. La cognition distribuée est le courant théorique en sciences cognitives qui

correspond à cette configuration [Norman, 1988 ; B. Conein, N. Dodier, L. Thévenot, 1993 ; A. Borzeix, B. Conein, 1994 ; E. Hutchins, 1995].

En soulignant les aspects élémentaires de l'organisation (c'est-à-dire des collectifs), Moessinger note : « *je veux seulement insister ici sur le fait que s'il est nécessaire de distinguer les niveaux et les problèmes, il est aussi nécessaire de les coordonner lorsqu'ils se réfèrent à une réalité indissociable. Les raisons qui plaident le plus fortement en faveur de la coordination sont d'ordre ontologique et épistémologique* » [1991, p. 13, nous soulignons]. En d'autres termes, le fait que l'on parle d'une chose identique (à des niveaux différents) équivaut à s'assurer qu'il n'existe aucune contradiction d'un domaine à l'autre.



- ① La coordination entre les individus suppose de se référer à des dispositifs collectifs déjà constitués, comme les *règles et les routines* : hypothèse d'un déterminisme contextuel (environnemental).
- ② La déconstruction n'est possible qu'à condition de disposer d'une « carte » ou d'un « plan » du collectif, c'est-à-dire d'en avoir une représentation .

Tableau 13 : Les approches de la notion de collectif

Sur la question des angles d'attaque de la « boucle des approches du collectif », qu'il s'agisse d'un collectif s'appuyant sur des dispositifs partagés ou sur une cognition distribuée [B. Conein, N. Dodier, L. Thévenot, op. cit. ; E. Hutchins, 1995], « (...) *il semble bien que tôt ou tard, les interactions dans les petits groupes et le changement social devront être coordonnés, puisque le changement social parle de sociétés, lesquelles incluent des petits groupes et des individus qui interagissent* » [P. Moessinger, *ibid.*]. Nous avons choisi une présentation du concept de collectif en sachant que sa représentation en « boucle » tente d'exprimer une somme d'images symboliques (au sens large, des théories ou de

modèles) qui vont au delà de la réalité [cf. Bunge, 1974] et dont le rôle peut se comparer à celui des métaphores : « *le but d'un modèle n'est pas la plus grande fidélité possibles à la réalité, mais l'infidélité la plus réfléchie* » [Neiryck, 1986].

D'un point de vue managérial, les acteurs sont souvent mis en scène comme ceux qui font face à une complexité que pose leur environnement décisionnel, où il s'agit de résoudre les problèmes posés, via leurs compétences « techniques », par l'obtention de la meilleure solution. C'est ce que Martinet appelle le « *mainstream de la théorie économique de la décision* » [A.-C. Martinet, 1998, p. 18, il souligne]. Mais cette posture correspond à un raisonnement qui relève de la « *modélisation normative (...) qui s'inscrit dans une séquence classique représentation-estimation-résolution-décision qu'on retrouve dans les sciences de l'ingénieur, la recherche opérationnelle ou le calcul des coûts* » [J. Thépot, 1998, p. 9, il souligne]. Une fois encore, il convient de rappeler que la nature du problème, telle qu'elle est définie en sciences de gestion, ne permet pas de conjecturer quelque processus résolutives indépendamment d'un accord tacite ou implicite préexistant. Cette injonction nous situe irrévocablement dans le cadre d'un « *strategic problem solving* » chaque fois que la lecture de l'environnement s'avère de nature algorithmique où la cristallisation de l'épistémologie axiomatique s'effectue dans une analyse positive de la décision.

Dans le même ordre d'idée, si le problème décrypté est de l'ordre d'une satisfaction – ce que A. C. Martinet appelle un « *strategic problem finding* » – on rentre dans le cadre des évaluations solipsistes telles les thèses Hilbertiennes les ont établies. Enfin, les lectures polysémiques d'un environnement entendu comme complexe se situeront dans une optique « *d'énaction* » du réel. Ces positions sont présentées tour à tour dans le tableau suivant.

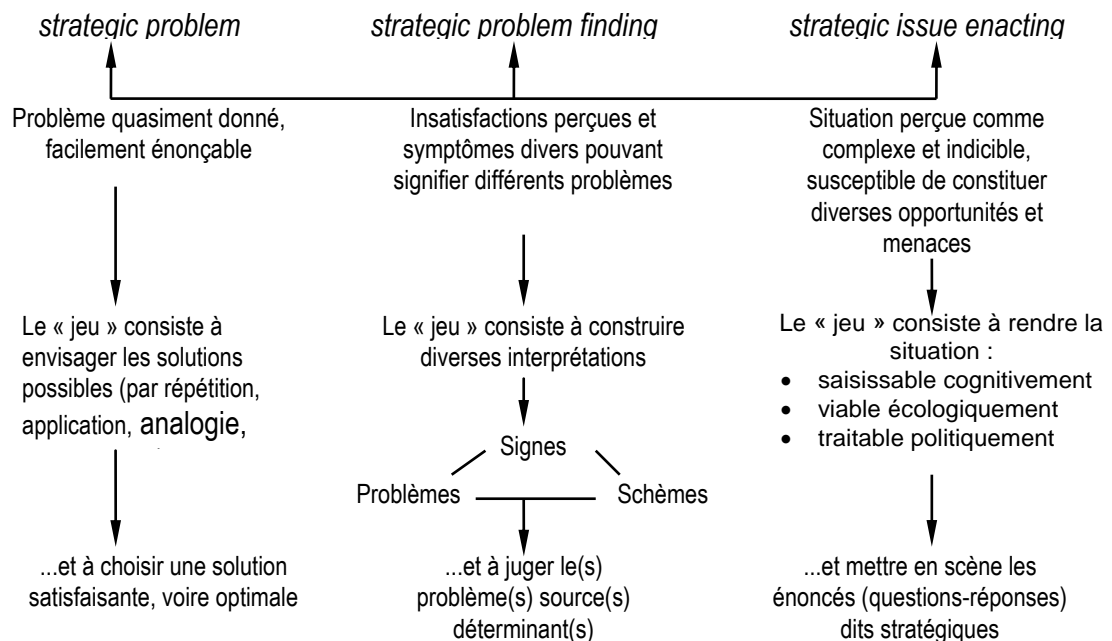


Tableau 14 : Situations problématiques (tiré de A. C. Martinet, 1997, p. 282)

Dans un mouvement inverse, J. Thépot souligne par ailleurs que la théorie des jeux « *s'inscrit dans (...) la modélisation réflexive (...). Il ne s'agit pas de représenter tout le réel avec une objectivité inévitablement feinte, mais d'en extraire quelques faits stylisés dont on déduit d'autres faits stylisés en appliquant des modèles simples (...)* »¹ [ibid, il souligne]. Cette vision qui relève d'une logique de *strategic problem solving* ne permet pas de retranscrire la diversité des situations lorsqu'elle font respectivement référence à la construction de problèmes – *strategic problem finding* – ou plus largement encore à l'énoncés de processus stratégiques – *strategic issue enacting* – [Martinet A. C., 1997, p. 282].

En somme, il y a toujours un moment d'incomplétude logique de la perception du réel, même lorsque ce dernier souhaite reposer sur une évaluation « positive » d'un phénomène. On est toujours ramené à une recherche des processus résolutives en situant d'incomplétude qui ne sauraient être établis indépendamment de la dimension cognitive – et par conséquent limitée – de l'homme. Cette dernière conduit inévitablement à une réévaluation des oscillations qui traduisent ses limites.

¹ On formule ici une hypothèse implicite d'un contexte décisionnel réductible et donc connaissable. Cette analyse correspond à opter pour une vision substantive de la rationalité au sens d'une logique de maximisation de fonction objectif qui tranche avec les situations irréductibles [H. A. Simon, 1976].

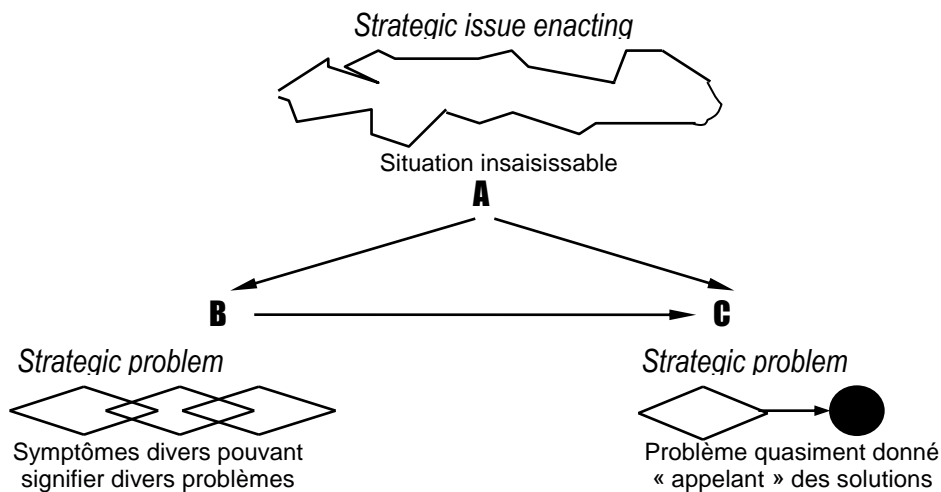


Tableau 15 : Oscillations cognitives (tiré de A. C. Martinet, 1998, p. 20)

1.2.4.2. Les oscillations cognitives individuelles comme limites aux jeux

En dépit des affirmations et tentatives de rapprochement des partisans des lectures « standard » et/ou « standard élargie » [Y. Giordano, 1991 ; O. Favereau, 1989c] de la théorie des jeux avec le management stratégique [P. Milgrom, J. Roberts, 1992 ; G. Hamel, C. Prahalad, 1995], le « *degré de rationalité incorporé* [dans la théorie des jeux], *supérieur à la microéconomie classique, est cependant loin de pouvoir capturer la variété des critères impliquée dans une décision stratégique concrète* » [Martinet A. C., 1998, p. 29]. Si on a admis le principe d'une préexistence nécessaire aux accords intersubjectifs – du fait d'une incomplétude logique des cognitions individuelles – les oscillations constatées peuvent s'interpréter comme des limites d'une démarche axiomatique de l'approche conventionnaliste.

Nous tenterons, dans la suite de cette recherche, de voir à partir du postulat de pluri-rationalité, quelles sont les traductions possibles d'une démarche axiomatique de l'approche conventionnaliste. Dans le même ordre d'idées, il importera d'explorer les modalités de cette traduction. Cette aspect sera abordé dans le chapitre 3 de cette recherche, alors que la section prochaine visera à donner un « corps » à l'option béhavioriste de l'individu chaque fois que la dimension individualiste reste – comme c'est le cas – une impasse.

1.3. BEHAVIORISME, INSTITUTIONNALISME ET CONVENTIONS

Nous savons que l'un des axes de recherche prôné par l'économie des conventions vise à essayer de comprendre les actes économiques non plus à partir d'une logique moyens-fins, mais plutôt d'une sociologie de l'action. Cette approche en termes d'action et de coordination appelle une double lecture : d'une part la critique du postulat d'individualisme méthodologique et, d'autre part, la révision du mécanisme de formation des coordinations collectives à partir d'une décision individuelle sensée optimale. Ces deux aspects ont été respectivement abordés dans les deux sections antérieures à travers les liens contrats-conventions d'un côté et théorie des jeux-convention de l'autre. En fait, il existe une opposition réitérée entre logiques institutionnalistes et logiques micro-économiques traditionnelles qui conduit progressivement à l'émergence d'une lecture plurielle des mécanismes de coordination, loin du marché où le rôle dévolu aux acteurs et à leur rationalité limitée enchâssaient progressivement le monde économique dans une contexte d'effet d'actions et d'interactions à l'intérieur d'un monde social en devenir. Dans cet ordre d'idée, deux interrogations majeures se posent à nous :

1. Comment re-situer la dynamique sociale à l'intérieur d'une rationalité moyens-fins en évitant le double écueil de l'équilibre à tâtonnements walrasien et la surdétermination évolutionniste ?
2. Comment conjuguer une pluralité des modes de coordinations avec l'ensemble des configurations institutionnelles existantes, surtout dans le cadre d'une analyse dynamique ?

Pour nous, le problème à la source de cette double interrogation est centré sur la place et le rôle de la dynamique institutionnelle dans le cadre d'une théorie des actes économiques et de leur coordination. A ce constat premier s'ajoute celui d'une impasse méthodologique entre d'une part, une logique individualiste incapable de transcrire les contraintes structurelles d'une régulation institutionnelle et, d'autre part, une logique holiste incapable de traduire la dynamique d'actes économiques singuliers mis en scène tous les jours. Nous souhaitons montrer, dans cette troisième section de ce chapitre, que la problématique des institutions (définies au sens large de règles de l'action) est à considérer, avec les conventions, dans une réflexion globale qui porte sur la pluralité des formes de justification qui sous-tendent l'action.

Il semble qu'il existerait une équivocité (ou ambiguïté) qui caractérise l'action économique et qui s'explique par une pluralité des jugements au cœur du processus de délibération individuelle qui engage l'action. C'est justement parce qu'il existe cette équivocité rapportée aux « jugements délibératifs » qu'il est possible de déployer une théorie des actes économiques saisi dans leurs double

statuts ; c'est-à-dire à la fois singuliers dans le choix individuel, mais pluriel dans la dynamique collective faisant office de guidage de la combinatoire individuelle.

En explorant ce concept de « jugements délibératifs » – singuliers et pluriels –, nous essaierons de trouver une solution définitive à la question des règles du comportement maximisateur néoclassique en étudiant particulièrement leurs statuts d'un point de vue de « repères de l'action » et de « guides d'interprétation » propre à une interprétation conventionnaliste. En effet, nous postulons que les caractéristiques de « jugements délibératifs » déployées dans la délibération qui précède l'action vont loin au-delà de simples considérations liées à une structures de préférences ; elles suggèrent un exercice de jugement moral issu du collectif participant à l'action singulière. Ainsi, ladite délibération engendre une réflexion sur les fins poursuivies dans l'action et dont nous tentons de rechercher les avantages et les inconvénients à partir d'une position épistémologique pragmatique propre au domaine des sciences de gestion.

Si, antérieurement, la question des institutions était posée en termes exclusifs de « données », au sens d'une axiomatisation des facteurs institutionnels comme catégorie d'analyse endogène aux phénomènes économiques [W. M .Dugger, 1977, 1979], cette conception s'était aussi retrouvée tant chez les tenants de la nouvelle économie institutionnelle [R. Coase, 1937 ; O. Williamson, 1975, 1981, 1991] que chez ceux de la théorie des jeux [B. Walliser, 1989 ; M. Shubik, 1991 ; A. Orléan, R. Boyer, 1997]. Cependant, « l'institution » peut être vue également comme un mode de coordination alternatif des actions sociales, c'est-à-dire comme un système normatif qui intervient en amont même des préférences et des valeurs de ses membres. Les institutions peuvent donc être définies comme des habitudes mentales prédominantes, des façons très répandues de penser les rapports spécifiques et les fonctions particulières de l'individu et de la société. On peut suivre en ce sens D. C. North [1990, p. 3] qui définit le concept d'institution de la façon suivante : « [elles] sont les contraintes humainement constituées qui structurent les interactions politiques, économiques et sociales. Elles résident autant dans les contraintes informelles (sanctions, tabous, usages, traditions et codes de conduite) que dans des règles formelles (constitutions, lois, droits de propriété). A travers l'histoire, les institutions ont été constituées par l'humanité pour créer de l'ordre et réduire l'incertitude dans les échanges. Associées aux contraintes économiques standards, elles définissent l'ensemble des choix, et, par voie de conséquence, déterminent les coûts de production et de transaction, et ainsi, la profitabilité et la faisabilité de l'engagement dans une activité économique ».

Dans les paragraphes qui suivent, nous explorerons les rapports théoriques possibles entre conventions et institutions à partir des travaux sur le « jugement délibératif » institutionnaliste formalisé par T. Veblen, J. R. Commons en particulier, avant de tenter une synthèse à partir d'une définition de la rationalité conventionnaliste à l'œuvre en « compréhension » [J. Habermas, 1987]. Cette première synthèse nous permettra de déboucher sur une vision socialement construite de l'institution [J. Searle, 1983], base de départ pour la construction d'une option méthodologique conventionnaliste rigoureusement sociale [M. Granovetter, 1994] et cognitive [A. V Cicourel, 1979 ; G. M. Hodgson, 1989].

1.3.1. INSTITUTIONS ET ACTIONS CONVENTIONNALISTES : JUGEMENT EN REGLES OU REGLES DE JUGEMENT ?

En suivant D. C. North [1990], on peut admettre que l'institution constitue en ensemble de règles formelles et informelles identifiables comme autant de contraintes sociales exercées sur le comportement des agents économiques ; elles sont considérées comme des arrangements efficaces, alternatifs au marché chaque fois que celui-ci présente des défaillances. On pourrait d'ailleurs souligner qu'il est possible de plaider en faveur d'une endogénéisation des règles – d'un point de vue purement méthodologique – au cœur d'une fonction d'utilité d'un agent rationnel. Une telle démarche reviendrait à entendre l'institution comme une fonction de choix discriminant et préférentiel d'un accroissement de l'échange marchand chaque fois que l'incertitude attachées à la transaction deviendrait trop grande.

Cette démarche donne une vision néoclassique des institutions issues d'un processus de calcul d'optimisation. On admettrait qu'il existe une incertitude liée à la transaction, mais qu'elle est maîtrisable et permet de rapporter le comportement de maximisation du bien-être des agents au choix d'un mode de coordination (le prix) plus efficace. Ici, les formes institutionnelles sont entendues exclusivement comme des grandeurs mesurables en termes d'efficacité. Ainsi, l'on considérera que la seule rationalité optimisatrice des agents est suffisante pour traduire le mode de fonctionnement d'une structure sociale, sans perte de complexité. Cette lecture rejoint le propos de J. Hirshleifer [1985, p. 59] lorsqu'il souligne à propos du concept de rationalité qu'il est « *un concept instrumental. A la lumière de ses fins (les préférences), si les moyens choisis (les actions) à sont appropriés, l'individu est rationnel ; sinon, il est irrationnel. "Appropriés" ici fait référence à la méthode plutôt qu'au résultat* ».

1.3.1.1. Le jugement en règle des institutions : une problématique juridique

Partons d'une évidence : nous sommes d'accord pour dire que c'est sous la stricte condition d'ignorance des capacités de jugement individuel (moral et de raison) que le modèle de rationalité instrumentale traditionnel peut déployer ses ailes. Par rationalité instrumentale, nous désignons la rationalité qui porte exclusivement sur l'adéquation des moyens aux fins, ce qui exclut par définition toute réflexion éthique ou politique sur les moyens eux mêmes. J. Habermas [1987] formule la notion d'instrumentalité du point de vue strict d'une activité où « l'autre » est considéré comme un moyen. En retenant cette analyse, J. Habermas tente de souligner que l'établissement des règles et des institutions de la vie nécessite une autre forme de rationalité qui intégrerait un questionnement éthique, et permettrait une réelle logique communicationnelle avec autrui. En ce sens, il convient d'admettre avec lui que la rationalité individuelle instrumentale n'est pas adaptée à une réflexion sur les règles institutionnelles que les acteurs produisent et modifient ensemble, loin d'une logique strictement fonctionnelle.

Ainsi, le traitement instrumental des institutions ne trouve sa condition de possibilité que dans une acceptation purement spéculative de l'action ; c'est-à-dire dans une conception où l'intelligibilité de la décision précédant l'action se rapporte exclusivement à sa dimension cognitive, et plus particulièrement à l'exercice d'un jugement déterminant à partir des informations et des croyances dont le décideur dispose. Or, nous savons tous que l'exercice du jugement n'est possible que sous le sens qui détermine les fins ou les valeurs à poursuivre dans l'action. Si le jugement ne peut porter sur des fins déterminées et quantifiables, elles induiront un processus complexe de l'ordre de la réflexion et l'interprétation pour aboutir à une fin optimale impossible à déterminer... à moins de disposer de règles institutionnelles pour à la fois guider et donner un sens à l'action.

C'est pour ce type d'analyse que les fondateurs américains de l'économie institutionnaliste tels que T. Veblen et J. R. Commons vont se mobiliser en alléguant de plusieurs arguments. Pour ces derniers, la « *trans-action* » interindividuelle comme unité d'analyse invalide la lecture du phénomène collectif considéré comme une agrégation de décisions individuelles. Les préférences et les actions des individus sont influencés par diverses règles, coutumes ou modes de coordination économiques et sociaux. Les comportements individuels sont insérés dans un réseau de relations sociales et de règles qui sont de tous ordres (économique, juridique, éthiques,...). Ainsi, le jugement de sens et le jugement moral constituent deux formes de réflexivité dans un processus de délibération. Si le premier réfléchit sur la signification d'une action selon la règle générale – le « *noème* » chez P. Ricoeur [1986b] – le

second désigne l'évaluation de la même règle générale au regard d'une norme du bien – « *noèse* » [*ibid.*]. D'autres auteurs ont emboîté le pas de cette lecture du jugement de sens en développant des modèles de choix créatifs [G. L. Shackle, 1955 ; P. Earl, 1986], voire une théorie des caractéristiques du jugement moral pris dans le cadre d'une situation d'action effective [A. Sen, 1987].

En reprenant la notion de jugement élaborée par P. Ricoeur [1986a], nous l'entendons comme portant sur la fin de l'action et son contenu de sens, à savoir sa signification et la direction qu'elle imprime au cours de l'action. Il semble important à ce stade de s'arrêter sur les grandes figures conceptuelles de l'institutionnalisme à double titre : d'abord dans une optique théorique où les « objets » traditionnels de l'économie néoclassique – et les principes de coordination en particuliers – mériteraient d'être revisités ici d'un point de vue institutionnaliste, à la fois comme structures et processus d'action collective ; ensuite d'un point de vue des problématiques propres aux dynamiques du changement institutionnel qui permettrait de mieux appréhender certaines résistances récurrentes (habitudes, réglementation, comportements, usages, etc.).

1.3.1.1.1. T. Veblen et l'instinct humain

L'interprétation économique de la société chez T. Veblen se base sur un projet de rejet radical d'une explication téléologique et statique de la réalité. Selon cet auteur, il existerait des préconceptions ancrées dans les circonstances particulières d'une époque qui expliqueraient les différences de comportements. Ce « matériel génétique » initial explique le fait que « *quand un corps donné d'informations traverse les frontières nationales, il acquiert un caractère nouveau, une nouvelle physionomie nationale et culturelle. C'est cette physionomie culturelle de l'apprentissage qui nous importe ici* » [T. Veblen, 1899, p. 138]. Il apparaît donc que les préconceptions n'auront jamais les mêmes trajectoires évolutives car elles seront toujours des fonctions contingentes d'habitudes de pensées humaines.

L'hypothèse d'un individu maximisateur de ses fins compte tenu d'une rationalité instrumentale est réfutée ici car il est « *davantage une structure cohérente de propensions et d'habitudes qui cherchent réalisation et expression dans une activité* » [T. Veblen, 1898, p. 380]. On retrouve la figure de l'individu porteur d'institution par le truchement de pensées et d'actions auxquelles un ensemble d'autres acteurs acceptent de se conformer. En ce sens, « *la base de l'action – le point de départ – en tous point du*

processus, est constituée de tout le complexe organique des habitudes de pensée qui a été formé par le processus passé » [T. Veblen, 1898, p. 392-393].

En définitive, en fondant le rapport des institutions à la pensée humaine, et plus précisément à la notion d'instinct au cœur de la pensée, on trouve ici des rapprochements avec la théorie des conventions entendue au sens d'accord. Seulement, T. Veblen opère dans son discours une distinction entre les instincts d'adhésion au groupe et instincts de prédation et de domination. En réalité, chaque fois que l'on retient un point de vue conventionnaliste des rapports sociaux, on effectue un déplacement d'unité d'analyse de l'individu vers une interaction caractérisée par l'assiette de l'accord qui prend un statut d'évidence pour tous les participants à l'accord [L. Thévenot, 1989]. Aussi, l'instinct d'adhésion peut être « corrompu » par les instincts de prédation pour aboutir à une autre logique d'équilibre. Cette dynamique est sui generis à la notion d'institution car « *l'évolution sociale est un processus d'adaptation sélective du tempérament et des façons de penser ; ce sont les conditions de la vie qui poussent les hommes à s'adapter. L'adaptation des façons de penser, c'est le développement même des institutions* » [T. Veblen, 1970, p. 140]. Là se situent en partie les limites d'une juxtaposition théorique entre une logique veblenienne et le conventionnalisme. D'ailleurs, cette limite a trouvé des échos chez de nombreux autres auteurs, loin de la logique conventionnaliste [D. Walker, 1977 ; M. Rutherford, 1984, C. G. Leather, 1990 ; G. M. Hodgson, 1992].

1.3.1.1.2. L'institution comme règle de droit chez J. R. Commons

L'institutionnalisme développé par J. R. Commons s'est d'emblée positionné sur une approche de médiation entre l'individuel et le collectif incluant la « *volonté humaine en action* » et les « *interactions sociales* » [J. R. Commons, 1950]. En d'autres termes, le cœur de l'analyse économique se situe dans les processus de production de règles de comportement par l'action collective (les institutions) et de « *trans-action* » comme unité élémentaire d'activité représentant le lien social : « *c'est une unité d'intérêts en conflit (...), d'intérêts mutuellement dépendants (...) dont les participants attendent la répétition continue dans l'avenir* » [J. R. Commons, 1935, p. 126].

En se centrant sur la négociation des règles des interactions sociales conditionnant les activités économiques proprement dites, l'auteur construit une « trilogie institutionnelle » en termes de transactions reposant sur les catégories « *Bargaining* » (transaction d'échange), « *Managérial* »

(transaction d'organisation) et « *Rationing* » (transaction de régulation). En focalisant sur la trilogie institutionnelle, l'idée est de pouvoir comprendre la formation d'un ordre social à partir des conflits. En développant une conception réaliste du comportement vers une transaction entendue comme situation de négociation, l'individu devient « *institutionalized mind* », c'est-à-dire inscrit dans un procès social. La cognition individuelle des acteurs va s'exercer entre des « transaction routinières », d'une part, et des « transactions stratégiques », d'autre part, qui, aboutiront à une polarisation des conflits en construisant de nouvelles règles et routines.

L'originalité de la pensée de J. R. Commons sera de tirer parti de cette théorisation pour définir l'institution en termes d'action collective car le principe commun à tout comportement institutionnel réside dans l'exercice d'un contrôle collectif : « *une institution est une action collective dans le contrôle, la libération, et l'expansion de l'action individuelle* » [J. R. Commons, 1934a, p. 73]. L'émergence d'une pensée de la création des règles aboutit à une conception d'après laquelle l'ordre social est un ordre construit par l'action collective et non spontané tel qu'il a été défini par A. Smith : « *L'erreur de Smith est de partir d'un début des temps au lieu de partir des institutions dans toute leur complexité à un point du temps du processus* » [ibid., 1934a, p. 213].

Cette conception du système social proche d'un « artificialisme » [J. Perrin, 1994 ; H. Glodas, J. P. Micaelli, 1994] rapproche J. R. Commons d'une analyse conventionnaliste à la restriction près de la formalisation qui ôte son caractère tacite ou implicite à sa définition de l'institution. Aussi, dans cette dernière option, on peut dire que la vision institutionnaliste de Commons en associant les rôles économiques et sociaux des individus à des statuts juridiques traduit un déplacement vers « *des règles de fonctionnement des institutions dont l'expression la plus formalisée réside dans le droit et la constitution* » [T. Corei, 1995, p. 39] : la compréhension des phénomènes économiques passera toujours par une conception élargie de son champ aux dimensions juridiques et éthiques [J. R. Commons, 1924].

Dans une moindre mesure, en refusant le postulat d'un *homo oeconomicus*, W. C. Mitchell [1937], à l'instar de T. Veblen ou de J. R. Commons reprend l'idée d'une action humaine infléchie dans ses modalités et ses finalités par des forces qui sont d'ordre social : les institutions. Elles s'inscrivent entre une exigence de reproduction du tout social et une action des individus. En ce sens, la monnaie comme « *fait social total* » (M. Mauss) peut s'entendre comme une institution du fait qu'elle ne vaut que par la confiance qu'on lui attribue par rapport à sa capacité supposée à représenter collectivement la

commensurabilité. En termes conventionnalistes, le fait monétaire traduirait l'évidence d'une construction de la réalité sociale [P. Berger, T. Luckman, 1987 ; A. Giddens, 1987], et dont les « artefacts » créés ont finis par prendre corps pour l'ensemble des sociétés modernes. Sans doute le déficit d'une formulation théorique robuste et capable de soutenir ses analyses empiriques auront coûté la précision susceptible de féconder les analyses conventionnalistes contemporaines.

Déjà, les travaux entrepris par J. Searle sur le concept d'institution nous permettront de situer définitivement l'évolution du concept, avant que l'on ne tente une adaptation au domaine des sciences de la gestion.

1.3.1.2. Jugement de sens et jugement moral : vers une rationalité en compréhension de l'action conventionnaliste

En finalisant une action en train de se réaliser, le jugement de sens constitue le mouvement même de la pensée pour s'appropriier ou se réappropriier son action en tant qu'action sociale. Ce jugement soumet également à la nécessité de maintenir son action dans un cours d'interaction dont le sens – c'est-à-dire la finalité – est lui-même réfléchi à travers le jugement des acteurs-spectateurs, les uns par rapport aux autres. En ce sens réfléchir sur un acte, c'est rechercher une compréhension de cet acte en tant qu'engagement à finalité particulière. En appliquant son jugement de sens, l'acteur cherche une objectivation de la signification de son action comme signification sociale [F. Kandil, 1998, p. 157], s'appuyant sur les repères de sens que constituent les objets de la situation (matériels ou immatériels) [P. Livet, L. Thévenot, 1994].

Dans cette logique, les institutions deviennent des guides et des repères de sens communs, des objets sociaux qui sont autant de configurations persistantes dirigeant le cours de l'action. Dès lors, comment doit-on penser une logique conventionnaliste dans cette perspective ?

En réalité, même si on admet qu'il existe des institutions faisant office « *d'appui conventionnels de l'action* » [N. Dodier, 1993, p. 63], l'action seule va au-delà des conditions de son déroulement situé. En fait, de l'action émerge des références non intentionnelles qui dépassent les seules conditions sociales de sa production. Là se situe l'une des divergences majeures de parallélismes paradigmatiques entre un « Institutionnalisme » et un « Conventionnalisme ». Si l'action est toujours en quête d'interprétations

nouvelles [P. Ricoeur, 1986a], les compréhensions qui en sont issues relèveront toujours d'une objectivité relative qui se rapporte à la constitution de sens et dont l'ensemble des actions individuelles et collectives procède et à laquelle il mène. L'action est insérée dans un processus d'interaction qui la contraint et l'introduit dans un enchaînement général d'événements ; pour autant, l'enchaînement prendra difficilement le statut d'une « évidence » car l'action est toujours singulière par le nouveau qu'elle fera surgir.

En définitive, il convient de distinguer deux temps : d'abord un temps où les institutions donnent un cadre de sens qui structure le cours de l'action ; ensuite un temps où les mêmes cadres ne prennent sens et ne sont signifiés qu'à travers les actions elles-mêmes. F. Kandil [1998, p. 165] suppose que la levée de l'obstacle épistémologique constitué par les deux temps est tributaire « *d'une herméneutique de la raison pratique portant sur les actes de la vie* ». A ce stade nous n'aborderons pas cet aspect de la question. Mais une meilleure caractérisation du concept d'institution s'impose. Ce le sens du propos suivant.

1.3.1.3. Conceptions normatives et conceptions constitutives d'une construction sociale des institutions

Si l'on souhaite caractériser le concept d'institution – en considérant l'ensemble des théories et approches précédemment évoquées – les travaux de J. Searle [1972] présentent un intérêt particulier en ce qu'ils partent de la distinction entre deux ordres : les faits bruts et les faits institutionnels. En qualifiant de constitutive et de normative ces deux types de conceptions, nous souhaitons traduire respectivement le « *Human agreement* »¹ qui fonde l'objectivité institutionnelle et puis l'existence et les propriétés des faits institutionnels comme dépendant de faits bruts.

En somme, il existerait donc deux catégories de « règles » : les premières (les normatives) focaliseraient sur la régulation des actions, des événements, des comportements existant en-dehors d'elles, tandis que les secondes (les constitutives) créeraient littéralement les actions qui reposent sur elles [J. Searle, 1983]. Dans les deux cas, seule « *l'intention* »² [J. Searle, 1995a, p. 6] permet

¹ Le « *Human agreement* » désigne un accord conventionnel qui se forme en dehors de tout fait brut et porte exclusivement sur des catégories intentionnelles de l'esprit. Voir J. Searle [1995a].

² « *L'intention est « une capacité de l'esprit de représenter des objets et des états de choses dans le monde autres que lui-même ».*

d'attribuer un statut fonctionnel déterminé à un contexte, un objet ou un accord donné. En ce sens, les notions de normativité ou de constitution précitées traduirons chaque fois des degrés d'implication intentionnelle par les individus. En effet, si l'institution n'existe que par le concours d'un « *accord humain, d'une acceptation ou d'autres formes d'intention collective* » [ibid., p. 51], seule une intentionnalité commune, c'est-à-dire collective et préexistante à « *titre de réalité primitive* » [ibid.], permet d'avoir un plan partagé.

1.3.1.3.1. *Capacité acquises et intentionnalisme chez J. Searle*

Si les capacités acquises peuvent s'interpréter comme un fondement de l'intention collective, il reste indispensable pour nous de leur donner une meilleure caractérisation nécessaire à leur future confrontation avec la logique conventionnaliste.

Construction sociale et capacités d'arrière-plan (background)

Une règle ne prend sens qu'en accord avec d'autres, ainsi en est-il des intentions. A ce point de vue holiste s'oppose une logique de la régression infinie, car pour comprendre une règle, il faut s'en référer à une antérieure qui elle-même dépend d'une précédente, etc. Cet exemple peut s'étendre au contenu sémantique où l'interprétation d'une phrase est toujours sous-déterminée par ceux qui participent du même état intentionnel, ou plutôt non-intentionnel. Nous voulons dire que les capacités d'arrière-plan créent un espace de familiarité indispensable à la réalisation des intentions collectives. Elles fixent l'interprétation et la stabilise par un système d'attentes naturalisé. Ici, on pourrait dire que les capacités d'arrière-plan établissent un pont avec une lecture conventionnaliste. En effet, la levée des obstacles quant à une intentionnalité collective permet d'envisager des rapports de l'ordre de l'évidence puisque l'incertitude et/ou l'équivocité de l'interprétation deviendraient non pertinents.

J. Searle parle en ce sens de « background » comme ensemble de capacités non intentionnelles ; il n'est constitué ni par des représentations, ni par des attitudes propositionnelles, mais par des dispositions formant une structure de « capacitation ». Le concept de « background » mobilise un vocabulaire non sémantique et non intentionnel permettant de l'entendre comme un « *ensemble de pratiques, capacités, habitudes et attitudes qui permettent aux contenus intentionnels de se réaliser de diverses manières* » [J. Searle, 1983, p. 158]. Les capacités pourront être causalement sensibles à

différentes formes de règles constitutives des institutions sans en fait contenir des croyances, des désirs ou des représentations de ces règles.

En définitive, on fait l'hypothèse d'un ajustement des capacités et des règles qui autorise l'établissement d'un parallélisme entre le concept de « background » et la structure symbolique de l'institution ; ce type de solution ne passerait pas par une représentation intellectuelle des règles. L'institution se trouve ainsi portée par les individus dans leur « pensées ». On est face à un postulat d'apriorisme mental qui nécessite une clarification des concepts utilisés.

Intentionnalisme et « Mind bearing »

En optant pour un position épistémologique centrée sur le mental, J. Searle retient trois présupposés de base dans la compréhension de sa théorie [J. De Munck, 1998, p. 183] :

- Les actes de langage, institués et organisés par des règles, sont réductibles à des intentions du locuteur ;
- Les intentions du locuteur sont des états mentaux formés par leur contenu propositionnel (la représentation d'un état des choses) et leur attitude propositionnelle (croire, désirer, craindre, promettre, etc.) ;
- Postuler l'existence d'une seule conscience est suffisant pour traduire la réalité des états mentaux.

Ces postulats sont toujours invalidés par le fait qu'une expérience du fait institutionnel est d'emblée une expérience partagée. En effet, une monnaie ne l'est que pour ceux qui y ont adhéré primitivement. L'intentionnalité d'un locuteur n'est pas suffisante pour déterminer une signification : elle doit toujours se référer à des conventions intersubjectives qui sont les vrais règles constituantes de l'action. En ce sens, se référer à un apriorisme mental ne peut se faire en éludant la question de l'*a priori* communicationnel. En conséquence, la signification ne sera jamais d'emblée « dans la tête » ; elle surgira toujours d'un processus d'interaction social où préexiste un langage.

La formation de nos plans d'action coopératifs dépend de l'histoire d'une communauté qui a construit des règles et des systèmes de règles qui vont servir de support collectifs à l'articulation de nouveaux plans, desquels peuvent surgir de nouvelles institutions. Celles-ci pourront être entendues comme des « *points de cristallisation* » d'apprentissage collectifs [O. Favereau, 1989] appartenant au troisième monde selon K. Popper [1967]. Il importe donc de développer une approche alternative à l'apriorisme

mental. L'intention ne doit plus être entendue comme une donnée sous forme psychique ou une finalité, mais plutôt comme une hypothèse interprétative. On aboutit à une herméneutique de l'action où la règle apparaît comme la somme instable d'un processus dynamique d'interprétation interactive. Du coup, les interactions prennent la place des intentions comme unités d'analyse, nous acheminant ainsi progressivement vers une pragmatique de l'interaction. Même transposé dans une logique interactionniste, la nécessité d'un cadre de capacités – le « background » – préexistant demeure indispensable pour la constitution d'une institution collective. Cette capacité ne serait plus le fait d'une propriété des esprits individuels, mais émergerait plutôt de schémas interactifs créatifs de capacités irréductibles à la somme des capacités des membres.

Les capacités collectives sont « *distribuées* » [A. V. Cicourel, 1979] sur la base de compétences à l'interaction identiques pour chaque individu. Il convient de rappeler ici, avec J. de Muck [op. cit., p. 193] que « *la compétence n'est pas la capacité de produire des performances dont le répertoire est fixé par la socialisation, mais la capacité d'interpréter des situations en agissant inter-activement en leur sein* ».

1.3.1.3.2. Vers une construction sociale des institutions économiques : la conception de M. Granovetter

Dans l'ouvrage *Société et Economie : la construction sociale des institutions économiques*, M. Granovetter fonde sa critique du nouvel impérialisme économique sur trois assertions qui dérivent chacune de la sociologie économique :

- La poursuite d'objectifs économiques s'accompagne en principe d'autres objectifs de nature non-économique tels que la sociabilité, la conformisation, l'influence sociale, le statut social, le pouvoir, etc.
- L'économie est une sociologie de l'action ; elle est donc socialement et ne peut être appréhendée à partir de simples logiques hédonistes : « *Elle est encadrée dans le réseau de relations personnelles, plus qu'elle n'émane d'acteurs atomisés* » [M. Granovetter, 1994, p. 81] ;
- Les institutions ne sont pas déterminées a priori ; « *elles sont socialement construites* » [P. Berger, T. Luckmann, 1966].

En partant d'un postulat d'une vision sociologique de l'action économique, deux constats sont à faire selon la théorie de Granovetter : soit les conceptions de l'action sont sur-socialisées, et l'on se situe

dans le versant d'une méthodologie holiste, soit l'action est sous-socialisée si l'on retient la méthodologie individualiste propre aux lectures classiques et néoclassiques de l'économie [M. Granovetter, 1985]. Dans le premier cas, il existera une influence sociale qui impliquera que les gens suivent automatiquement et inconditionnellement les coutumes, les habitudes ou les normes. Dans le second cas, il existe une atomisation qui est le reflet d'une quête égoïste de l'intérêt personnel. Pourtant, les deux approches ont en commun « *l'impasse sur les relations sociales réellement existantes* » [M. Granovetter, *op. cit.*, p. 84]. Il convient donc à ce stade de rechercher une voie moyenne en analysant comment le comportement est « *encasté* » dans des systèmes de relations stables.

M. Granovetter s'est intéressé à des situations où existent une pluralité d'équilibres stables. Son analyse repose essentiellement sur des concepts de sociologie de l'action couplés à une dynamique des événements. Dans le concept de « *réseau social* » qu'il propose « [les institutions économiques] sont conduites par des individus, dont l'action est à la fois facilitée et limitée par la structure et les ressources disponibles des réseaux sociaux où ils s'inscrivent » [ibid.]. Ces réseaux expriment une capacité à promouvoir un climat de confiance entre ses membres et à partir duquel ils délèguent l'autorité et partagent l'information. On peut rapprocher ces réseaux d'un cadre de capacités d'arrière-plan (background) mais qui fera resurgir les controverses précédemment exposées.

D'un point de vue conventionnaliste, le principe « d'encastrement » (ou « *embeddness* ») des actions économiques dans la sphère sociale ne permet pas de trancher sur la nature du « *background* » collectif : sera-t-il d'ordre mental ou alors d'ordre représentationnel, voire du troisième monde chez K. Popper ? Opter pour une position quelconque reviendra à choisir, donc à renier les états multiples de rationalité auxquels nous avons fait allusion. Dans le chapitre suivant, nous analyserons quels peuvent être les enjeux méthodologiques d'un tel choix.

Dans un ouvrage récent, G. M. Hodgson [1989] insistait sur le caractère social des activités de perception et d'acquisition de la connaissance particulièrement liés avec les phénomènes de normalisation et de routinisation des comportements dans les organisations. En approchant l'organisation comme des institutions, on souligne leur fonctionnement d'un point de vue cognitifs au sens de *patterns* normatifs de pensée et d'action : « *d'organisation sociale qui, à travers le fonctionnement des traditions, des coutumes ou des contraintes légales, tend à créer des modes (patterns) de comportement durables et routinisés* » [G. M. Hodgson, 1989]. Pour cet auteur, si l'activité

productive est le résultat d'un ensemble institutionnel d'habitudes, de routines évolutives, elle est surtout assise sur des structures jouant sur le rapport à la technique et aux interactions sociales ; la production est entendue ici comme un « *procès social impliquant des individus avec leurs aspirations propres, dans une interaction sociale structurée* » [G. M Hodgson, 1992, p. 155].

En somme, organisation et institution sont deux notions et réalités qui reposent sur les individus, sur leurs interactions et leurs « trans-actions ». La pensée, l'action et le comportement des individus dans un collectif relèvent des essences des phénomènes à la fois institutionnels et organisationnels : interaction individu/institution, rôle des institutions face aux individus, rôle des comportements pour l'organisation. En s'appuyant sur une conception non hédoniste et non individualiste de l'individu, la perspective institutionnaliste développée par G. M. Hodgson permet d'intégrer des phénomènes psychologiques et cognitifs à une analyse économique de la nature et du fonctionnement des organisations productives.

1.3.1.3.3.A. *O Hirschman : une interprétation des principes institutionnalistes à l'aune d'un conventionnalisme « loyaliste »*

Pour A. O. Hirschman, « *dans la vie de toute société, on rencontre une certaine proportion de comportements déviants ou dysfonctionnels. Pour que ces derniers, par leurs effets cumulés, n'entraînent pas un déclin général, la société doit rassembler ses forces pour ramener le plus grand nombre possible de ses membres défailants à des comportements compatibles avec son fonctionnement normal* » [1980, p. 7]. En partant du constat d'après lequel les conduites économiques des clients sont complexes, elles peuvent s'expliquer à travers deux catégories de comportements alternatifs : « prendre de la parole » (« voice ») ou « faire défection » (« exit »). Le comportement de défection n'est possible que si il y a choix, c'est-à-dire possibilité de « *renouer un lien analogue avec une autre personne ou une autre organisation* » [1986, p. 58].

En manifestant un désaccord par rapport à une situation sans intérêt pour un acteur donné, la défection apparaît comme un moyen peu coûteux de résoudre un problème. Par contre, son exercice génère une situation de prise de parole souvent plus coûteuse car elle oblige les différentes parties à « inventer » un mode résolutoire : « *la prise de parole contraint la firme (...) à réaliser un compromis entre ses ambitions (financières ou électorales) et la nécessité de faire taire les mécontents. La probabilité d'un*

tel compromis est d'autant plus grande que les chances d'accroître les ventes ou de gagner des voix sont plus problématiques » [1986, p. 79]. Ceci a conduit à l'élaboration d'un troisième concept : le « *loyalisme qui implique chez celui qui le professe la conviction qu'il a un rôle à jouer et l'espoir que, tout bien pesé, le bien prévaudra sur le mal* » [1986, p. 82].

En fait, selon A. Hirschman, ceux qui ne sont pas assez loyaux font assez vite défection. Les autres font entendre de plus en plus fort leur voix avant de menacer de défection, puis de s'en aller. Pour éviter le départ des loyalistes, les dirigeants cherchent à rendre le loyalisme inconscient chez les acteurs. Ils y parviennent en rendant l'accès à l'organisation difficile et la défection coûteuse. On peut dire ici qu'une existence de comportements loyalistes chez les acteurs repose totalement sur une convention sociale et cognitive d'acceptation d'une situation de fait. Dans le cadre organisationnel, elle pourrait se traduire plus prosaïquement par le coût d'accès à l'embauche (formation requise, démarches, entretiens, etc.) ou de départ de ladite organisation (indemnités de licenciements, fautes, etc.).

En définitive, nous pouvons affirmer que l'homme agit dans un environnement social où ses activités psychologiques s'effectuent dans des cadres déterminés régis par des règles, des normes et de valeurs plus ou moins explicites, et que d'autre part, c'est dans les interactions que les compétences individuelles se construisent et prennent sens. Les significations sont dans le groupe social avant d'être « portées » par les individus. Le sens se construit dans les échanges, en référence à des contextes particuliers. En ce sens, « *au plan psychologique, les connaissances sont toujours situées* » [p. 54]¹. En focalisant sur la représentation de connaissances quantifiables d'un point de vue procédural et sur des règles de calcul objectivables par les acteurs, on retient donc une représentation du flux des informations entrant dans le système et leur traitement du point de vue non simplement comportemental mais aussi cognitif. Ici, le réel ne peut pas être extérieur au sujet, car il est continuellement redéfini dans les échanges ; d'où les impossibilités de le décomposer en parties, ni d'en faire un facteur de causalité, ou encore de le cristalliser en contexte immuable. « *Chaque acte de recherche individuel constitue (...) un acte spécifique d'interaction (...). Il en résulte une relativité essentielle de la science sociale : elle ne peut produire (...) des "concepts définitionnels" fixés une fois pour toutes, mais seulement des "sensitizing concepts", des concepts approchés qui sensibilisent aux*

¹ Voir aussi P. Light, G. Butterworth (ed.) *Context and cognition*, Harvester, Wheatsheaf ; R. J. Sternberg, R. K. Wagner (ed.), *Mind in context : interactionist perspectives on human intelligence*, Cambridge University Press.

aspects importants de la réalité dans chaque cas étudié, et qui seront constamment modifiés dans l'acte de recherche » [J.-M. De Queiroz, M. Ziolkovski, 1994, p. 35]¹.

Il nous faut donc par la suite rechercher une substitution du béhaviorisme par un cognitivisme car celui-ci se focalise sur l'intérieur du système cognitif, sa structure et son fonctionnement à l'instar d'un système auto-organisé, en ce sens qu'il évolue nécessairement vers des états d'équilibre du fait même qu'il fonctionne. Le postulat majeur est que la connaissance du système équivaut à pouvoir dire ce qu'il peut faire et pourquoi en pouvant par ailleurs détecter les dysfonctionnements du système. Dans tous les cas, deux attitudes seront à retenir : soit nous adoptons une position « science cognitive » en collaborant avec d'autres sciences au développement d'outils d'investigation et de formalisation des structures cérébrales et de leur fonctionnement ; soit elles se contentent d'une approche fonctionnelle, focalisée sur les effets produits par le fonctionnement du système en construisant des modèles explicatifs. Les développements ultérieurs ne peuvent faire l'impasse sur ce choix à opérer.

L'économie institutionnaliste, en tant qu'alternative à la logique néoclassique, s'inscrit dans l'analyse des comportements humains et plus singulièrement celle des actes d'évaluation dans une logique de l'action collective. A la suite de C. S. Peirce [1978], on peut admettre qu'il existe un caractère contextuel de la signification des actions tant individuelles que collectives. Il convient donc de réorienter l'analyse de l'action économique vers une logique qui concilie à la fois la liberté du sujet et l'existence des contraintes non simplement limitées ou encore téléologiques, mais *sui generis* au caractère auto-organisateur des interactions sociales. Ce constat demande une rupture radicale d'avec les anciens présupposés théoriques de la connaissance économique prônés par J. A. Schumpeter [1983] ou encore F. Von Hayek [1981].

Les sciences de gestion visent un savoir à finalité téléologique pratique, c'est-à-dire communicable, et s'appuyant sur une méthodologie de la compréhension entre individus à l'aide d'interactions médiatisées par des symboles. Cette lecture est à rapprocher de celle de G. H. Mead lorsqu'il souligne qu'il convient « *de ramener la rationalité à un certain type de conduite, le type de conduite que l'individu adopte lorsqu'il se conforme lui-même à l'attitude de la communauté à laquelle il appartient* » [1934, p. 334]².

¹ Cité par A. Weill-Barais, [1996], *L'homme cognitif*, Presses Universitaires de France, p. 55

² cité par Thorstein Corei [1995], *L'économie institutionnaliste*, *Economica*, p. 98

1.3.2. BEHAVIORISME, INSTITUTIONNALISME ET CONVENTIONS : QUELLES SYNTHÈSES ?

On connaît les discussions, en sciences de l'organisation, au sujet de la question de la rationalité du décideur. Elles tiennent essentiellement leurs filiations de controverses issues de lectures économiques : individu parfaitement rationnel qui maximise ses utilités, ou limité dans cette rationalité par ses propres capacités, etc. [H. I. Ansoff, 1984]. On sait désormais, surtout depuis H. A. Simon [1976], qu'un certain nombre de limitations conduisent à l'abandon de l'hypothèse de rationalité optimisatrice pour lui préférer une rationalité satisfaisante, soit du fait des limites cognitives des acteurs (rationalité limitée) soit du fait de la procédure mise en œuvre (rationalité procédurale) [A. Zaleznik, M. Kets de Vries, 1975 ; E. Schein, 1985 ; R. Reitter, B. Ramanantsoa, 1985]. Cette double rupture par rapport aux critères d'optimisation et aux limites cognitives conduit à poser le problème de la convention dans une logique cognitive et managériale – essentiellement en des termes individuels –, soit fonction de biais cognitifs [C. Schwenk, 1984] ou de cartes de causalités cognitives [R. M. Axelrod, 1976 ; M. G. Bougon, K. E. Weick., D. Binkhorst, 1977 ; A. S. Huff, 1990 ; P. Cossette, 1994] voire même d'un « *paradigme stratégique* » [H. Laroche, J. P. Nioche, 1994, p. 70].

Toutes ces approches ont en commun de vouloir expliquer l'action par la pensée car il existerait une séquence linéaire et causale de « fabrication » de l'action en trois temps : identification des problèmes, modélisation des situations et choix. On pourrait encore rapprocher ces perspectives au modèle rationnel de la prise de décision au sens de la création d'une « *rationalité cognitive* » [B. Walliser, 1989], même si dans cette dernière alternative, il conviendrait d'atténuer les aspects « d'induction rétrograde ».

1.3.2.1. Du comportementisme à une cognition managériale des conventions

On sait que l'approche cognitive managériale de l'organisation postule l'existence d'une structure cognitive (ou schéma) chez l'individu [J. P. Walsh, C. M. Henderson, J. Deighton, 1988 ; D. A. Gioia, P. P. Poole, 1984 ; M. G. Bougon, K. E. Weick, D. Binkhorst, 1977 ; B. Gray, M. Bougon, A. Donnellon, 1985]. Cette structure se définit comme « *les cadres généraux que l'individu utilise pour rendre cohérentes des informations ou des situations et ainsi de s'en faciliter la compréhension* » [F. Allard-Poesi, 1996, p. 119]. Une telle affirmation a pour corollaire un postulat d'isomorphisme entre le schéma cognitif individuel et le schéma cognitif collectif car elle suppose que des relations fonctionnelles identiques représentent et animent les différents niveaux de la construction organisationnelle. Par suite,

elles sont séparables au niveau individuel et additives au niveau collectif pour former, dans une logique d'agrégation, un anthropomorphisme de l'organisation [J. P. Walsh, L. Fahey, 1986 ; A. Ginsberg, 1990].

Dans cette perspective, on peut penser que les managers sont considérés comme des « systèmes de traitement de l'information » à partir de structures cognitives qui peuvent être « *“data driven”* (orientées par le contexte) ou *“theory driven”*, c'est-à-dire fondées sur l'expérience antérieure de situations similaires » [J. Lauriol, 1998, p. 322]. La cognition managériale centre donc son analyse sur l'étude des procédures de découvertes propres à un individu pour agir sur des buts qu'il connaît. L'orientation choisie est fonctionnaliste, et développe les aspects d'acquisition et de traitement des informations qui permettent au décideur de construire une représentation satisfaisante de la réalité [J. P. Nioche, 1993]. G. Vignaux souligne en ce sens qu'ils sont « *fonctionnellement adaptés à leurs différentes tâches grâce à leur propriétés structurales (c'est-à-dire les cartes cognitives), lesquelles s'expriment dans un langage formel où des règles s'appliquent aux données* » [1991, p. 319].

Ainsi, si l'on s'en tient à une approche d'individualisme méthodologique des rapports sociaux, ils se fondent sur un principe d'agrégation des comportements qui sont « *des effets individuels ou collectifs qui résultent de la juxtaposition de comportements individuels sans être inclus dans les objectifs recherchés par les acteurs* » [R. Boudon, 1977, p. 10 et 20]. M. Masuch qualifie de tels effets des « *side effects* »¹ en ce qu'ils appartiennent à une dimension non intentionnelle d'actes intentionnels des acteurs. J. G. March [1991, p. 91-92] parle de son côté de « *conséquences imprévues d'actions ordinaires (...). les actions influent sur les préférences au nom desquelles elles sont entreprises et la découverte de nouvelles intentions est une conséquence habituelle du comportement intentionnel* ».

Avec A. Mingat et al. [1985, p. 365] nous qualifions ce type de processus « d'émergents », évoquant la mode actuelle en termes d'auto-organisation et d'émergence : « *l'interaction des comportements individuels intentionnels dans des situations données peut avoir des propriétés que l'on appelle « émergentes », c'est-à-dire, qu'elle a (...) des effets qui ne sont pas explicitement recherchés par les agents du système mais qui résultent de leur situation d'interdépendance et non de contraintes*

¹ Il souligne en ce sens que « *de tels effets secondaires peuvent donner lieu à des « outputs » imprévisibles. Très fréquemment, les systèmes sociaux manifestent des régularités qui n'ont aucun sens en termes d'intentionnalités individuelles* » [1985, p. 14].

sociales qui leur seraient extérieures »¹. Bien que les acteurs justifient le plus souvent leurs actions à partir d'arguments différents de la rationalisation effectivement engagée dans l'action, la plus grande partie du sens commun mis en jeu dans les rencontres sociales n'est pas directement accessible à la conscience des acteurs [P. Berger, T. Luckman, 1966] ; la quasi-totalité du savoir est de nature pratique, « routinier » [A. Giddens, 1987, p. 52], car la « compétence » des acteurs s'ancre mieux dans la conscience pratique que dans la conscience discursive. Pour la grande majorité des auteurs partant d'un postulat d'individualisme méthodologique, la nécessité de recourir à des contextes d'interaction pour constituer le « social » est évidente. D'ailleurs, K. Arrow [1987, p. 233] reconnaît non seulement que le marché nécessite des règles pour fonctionner, mais aussi qu'un « système d'agents maximisateurs absolument indifférents à toutes normes (...) serait la fin de la société telle que nous la connaissons ».

1.3.2.2. Phénoménologie des conventions : une construction entre les fins « rationnelles » et les actions irrationnelles des acteurs

Nous nous proposons de tenter de recadrer la perspective de lecture cognitive des organisations dans une approche fondée sur le concept de cognition, mais vu d'un angle "non standard", au sens – non positiviste – de système d'analyse individuel et/ou collectif de l'univers connaissable. D'un point de vue de l'individualisme méthodologique, « les analyses doivent prendre pour objet premier d'observation, comme unité de référence, l'individu » [P. Ansart, 1990, p. 77]². C. Argyris, dans le domaine spécifique des organisations, soulignait en ce sens : « peut-on parler de comportement à propos d'une organisation. L'organisation peut-elle désirer ? » [1970, p. 148-151]. En refusant de considérer l'hédonisme comme un moteur de l'action humaine, on trouve un point de convergence épistémologique entre les « économies de la grandeur » [L. Boltanski, L. Thévenot, 1991] et « l'économie des conventions » [J. P. Dupuy et al., 1989], la « socio-économie » développée par A. Etzioni [1988] voire même la « sociologie néo-institutionnaliste » de W. W. Powell et P. J. Di Maggio [1991]. La notion de « *social embeddedness* » formulée par K. Polanyi, C. M. Arensberg et H. W. Pearson [1975] et reprise par M. Granovetter et R. Swedberg [1994] nous fait considérer l'action économique du point de vue de sa situation au cœur d'un contexte social et qui ne peut être justifiée au

¹ On peut rapprocher ces propos de ceux d'A. Giddens [1987, p. 41] qui parle de « *la dimension réflexive de la raison pratique* » (« *ou conscience pratique* ») comme irréductible à la connaissance par les acteurs de ce qu'ils font (ou de ce qu'ils peuvent en dire).

² C'est le sens de l'argumentation de R. Boudon [1979, p. 82] lorsqu'il pose comme règle de méthode de « *considérer les individus inclus dans un système d'interaction comme les atomes logiques de l'analyse* ».

regard des seules motivations individuelles. Il existe des conventions et des relations de confiance qui, au-delà de la seule fonction de « *lubrifiant important du système social* » [K. Arrow, 1976] montrent que sous certaines conditions sociales, les formes d'organisations économiques diffèrent des prédictions découlant de l'économie des coûts de transaction.

Même s'il existe des configurations où les connaissances sont décontextualisées (cas des connaissances scientifiques), il n'en demeure pas moins vrai que les activités psychologiques, dans leur immense majorité, ne peuvent être effectives que parce qu'elles se déroulent dans un cadre contextuel identifiable par le sujet et reconnu par les autres avec lesquels il interagit. C'est donc le partage des connaissances avec les autres qui conditionne le déroulement des activités psychologiques au plan individuel. Ici, le réel n'est pas extérieur au sujet, il est continuellement redéfini dans les échanges, d'où les impossibilités de le décomposer en parties, ni d'en faire un facteur de causalité, ou encore de le cristalliser en contexte immuable.

En reprenant la lecture de F. Allard-Poesi [1995, p. 117] nous sommes conduits à dire que « (...) *le paradigme cognitif considère l'organisation comme le résultat de produits sociaux fondés sur les schémas cognitifs collectifs de ses membres* »¹. Il existe donc en ce sens un postulat implicite de « *représentation collective* » qui permet de rendre compte de nombreux phénomènes organisationnels, puisque l'organisation est entendue comme un cadre de référence commun de significations subjectives partagées, à des degrés divers, par des individus dotés de capacités de traitement des informations environnantes : « *l'objet [information] ne s'impose pas indépendamment de l'activité du sujet, il est construit par celui-ci* » [F. Leroy, B. Ramanantsoa, 1996]. D'une certaine façon, les états mentaux de l'individu sont assimilés à des symboles codés sous une forme propositionnelle dont les règles de calcul servent à décrypter objectivement lesdites représentations mentales. L'homme agit dans un environnement social où ses activités psychologiques s'effectuent dans des cadres déterminés régis par des règles, des normes et de valeurs plus ou moins explicites, et que par ailleurs, c'est dans les interactions que les compétences individuelles se construisent et prennent sens. Les significations sont dans le groupe social avant d'être « *portées* » par les individus. Le sens se construit dans les échanges, en référence à des contextes particuliers : « *aussi, au plan psychologique, les connaissances sont toujours situées* » [A. Weil-Barais et al., 1996, p. 54].

¹ Voir aussi Y. Allaire, M. E. Firsirotu, [1984] et L. Smircich, [1983a].

En souhaitant exprimer ici le fait que les phénomènes sociaux sont plus que le fruit « *d'effets d'agrégation* » [R. Boudon, 1977, op. cit.]¹, nous admettons implicitement que les “systèmes d’actions” issus des mécanismes d’interactions individuelles donnent ainsi naissance à des logiques propres et des contraintes de fonctionnement qui rendent nulles des solutions de type fonctionnel : il s’agit de processus auto-organiseurs et émergents qui traduisent des « *effets qui ne sont pas explicitement recherchés par les agents du système mais qui résultent de leur situation d’interdépendance et non des contraintes sociales qui leur seraient extérieures* » chez A. Mingat [1985, p. 365]. Les acteurs justifient le plus souvent leurs actions de façon discursive en faisant appel à des raisons qui diffèrent de la rationalisation effectivement engagée dans l’action. Il existe donc un « *réservoir de connaissances* » (« *stock of knowledge* ») [A. Schutz, 1967] qui constitue le sens commun en prenant souvent les formes pratiques de « *routines* » de la vie sociale [A. Giddens, 1987, p. 52].

En suivant tous ces auteurs, centrés au départ sur une position épistémologique d’individualisme méthodologique, on s’aperçoit qu’il y a nécessité de recourir à des contextes d’interaction pour constituer le social. Y. Giordano souligne en ce sens que les acteurs « (...) *créent/recréent de façon récursive les activités sociales, en faisant usage des moyens qui leurs permettent de s’exprimer en tant qu’acteurs* » [1994, p. 132]. A ce stade, l’allégation « *d’incongruité* » d’une notion de représentation énoncé par L. Thévenot [1989] rejoindrait les analyses fonctionnalistes, au sens où la rationalité moyens-fins doit faire se coïncider « *les actions non logiques* » aux « *actions logiques* »². Cette lecture, tirée de M. Weber [1922]³ nous conduit à traiter comme « rationnelles » des actions « non logiques », par référence à des valeurs ou à des objectifs particuliers. Par suite, la reconstruction de la subjectivité des acteurs (attitude phénoménologique) devient une étape nécessaire à l’analyse de tout phénomène social. Cette construction de représentations apparaît comme fondamentale pour tout ce qui touche à l’action collective [A. V. Cicourel, 1979 ; J. Elster, 1989ab]. C’est l’orientation globale que prendront nos développements suivants en nous acheminant vers une caractérisation de la convention sociale et cognitive.

¹ Les effets d’agrégation sont constitués par « *des effets individuels ou collectifs qui résultent de la juxtaposition de comportements individuels sans être inclus dans les objectifs recherchés par les acteurs* » [R. Boudon, 1977, p. 20]. R. Boudon précise sa pensée sur le sujet en affirmant que « *les états de déséquilibre social, de tension, et par suite de changements peuvent résulter non seulement des conflits d’intérêts contradictoires mais aussi d’effets pervers engendrés par la plupart des situations d’interdépendance* » [1977, p. 52, nous soulignons].

² V. Pareto [1917], cité par Y. Giordano [1994, p. 134]. Pour V. Pareto, est « *non logique* », toute action échappant au schéma moyen – fin ou caractérisé par une inadéquation moyen-fin [voir R. Boudon, 1984, p. 58].

³ M. Weber [1922, p. 22 et s] distingue les actions « *rationnelles par finalité* » (*zweckrationalität*) des actions déterminées par la croyance en des valeurs posées comme absolues (*wertrationalität*). Cette distinction rejoint les deux logiques de V. Pareto.

1.3.2.3. Vers une pluri-rationalité des acteurs mus par des conventions socio-cognitives de représentation du réel

Dans une perspective épistémologique d'individualisme méthodologique les rationalités subjectives des acteurs « *se trouvent soulignées [dans] les raisons des choix, les représentations des acteurs* » [P. Ansart, 1990, p. 211]. Dans le processus de construction individuel des jugements délibératifs présidant au raisonnement, chaque acteur s'appuyait sur des capacités d'arrière-plans suffisamment collectives et explicites pour lui-même et le contexte dans lequel il se situe. Cette lecture était déjà soulignée par A. Schutz [1962, 1975] qui faisait en son temps des raisons de choix individuels de chaque acteur des point de départ de nos expériences les plus quotidiennes qui donnent lieu à la construction historique de « *configurations signifiantes* » (« *provinces of meaning* »)¹.

Ces configurations sont le fruit d'expériences historiques construites au cours de l'histoire de l'individu et constituent des schèmes d'interprétation² – encore appelés « *réalités du second ordre* » chez P. Watzlawick [1988] et l'école de Palo Alto – qui une fois stabilisés, sont distincts des objets eux-mêmes entendus comme des « *réalités du premier ordre* » [ibid.] qu'ils traduisent [P. L. Berger, T. Luckmann, 1986]. Les représentations auront toujours en ce sens un statut « *ontologiques* » [A. Schutz, op. cit.], et « *c'est par un processus d'institutionnalisation que ces constructions sont objectivées, résultante de notre expérience d'un monde objectif, en tant que monde différent du nôtre* » [J. D. Ford, R. W. Backoff, 1988, p. 84-85].

En somme, tout sujet (créateur) et tout objet (observé) se co-déterminent simultanément ; les facultés cognitives étant inextricablement liés à l'historique de ce qui est vécu : « *l'effet potentiel du sujet sur l'objet signifie que la connaissance est une activité dans laquelle le sujet interagit partiellement avec et fonde l'objet* » [K. E. Weick, 1979, p. 165]. Dans cette perspective, les représentations qui constituent le sens commun sont des « *trajets anthropologiques* » [G. Durand, 1984] liés à nos expériences de l'environnement et non pas des reproductions d'une réalité externe. L'organisation cognitive est donc nécessairement émergente d'un ensemble d'opérations complexes et continues avec l'environnement [H. Garfinkel, 1967 ; G. Johnson, 1987 ; F. J. Varela et al., 1991]. De même, puisque qu'il ne peut y avoir de réalité ontologique préalable à un processus de « *connaissance* », les « *réalités* » subjectives

¹ « *Nous parlons de configurations signifiantes et non de sous-univers car il s'agit de la signification de notre expérience et non d'une structure ontologique d'objets qui constituerait la réalité* » [A. Schutz, 1962, p. 231].

² Les expériences « *privées* » des acteurs donnent lieu à la constitution de « *grilles de lecture* » irréductiblement subjectives. Les « *schèmes ont été définies comme des représentation cognitives d'attributions et les relations établies entre ces schèmes constituent des théories de sens commun (...) qui construisent les problèmes et orientent les recherches d'information* » [C. Schwenk, 1989, p. 178].

sont donc élaborées à partir de *stimuli* fondamentalement équivoques, susceptibles d'interprétations multiples. Dans un tel cadre qui rejette tout essentialisme, le monde est donc vu comme un espace ambigu, sans signification prédéterminée, et que les acteurs organisent à travers des schèmes cognitifs complexes. Ces derniers se construisent au cours même de leur propre expérience, définissant/sélectionnant leurs champs d'attention et d'ignorance. J. G. March et J. P. Olsen [1975] abondent dans le même sens lorsqu'ils soulignent que « *nous supposons que les membres des organisations tentent en général de trouver un sens aux événements et processus en cours. Ils découvrent ou imposent un ordre, attribuent des significations et donnent des explications* » [1991, p. 222 et 225].

Les schèmes ne constituent pas des grilles de lectures immuables et rigides, l'introduction de la « *nouveauté* » donnant lieu à des remises en question de ces cadres organisateurs [A. Schutz, 1967, p. 84-85]. Il existe donc des états « d'équivocité » liés à la multiplicité des significations potentielles, non prédéterminées. En ce sens l'opération de sélection [K. E. Weick, 1979] consiste à réduire l'équivocité, en focalisant sur une portion des possibles. Cette création d'une réalité (« *de deuxième ordre* ») est un processus largement déterminé par des choix inconscients (niveau individuel) et par des phénomènes de convergence de jugements et de pouvoirs (niveau collectif). R. L. Daft et K. E. Weick soulignent en ce sens que « *dans les organisations, les gens ont un grand talent pour normaliser des événements « déviants », pour réconcilier des extrêmes en une tendance centrale, pour traduire l'équivocité en alternatives praticables. A partir de bribes diverses, le résultat en est la construction d'interprétations qui viennent consolider d'autres configurations* » [1984, p. 290]. Ainsi les visions du monde des acteurs auront une valeur prédictive pour leurs comportements individuels [J. P. Porac, al., 1989, p. 398] et collectifs [R. Normann, 1985, p. 241-242]. Ce processus de « *normalisation* » [P. Y. Gomez, 1996, p. 236] est « *la composante sociale de l'action [qui] émerge à travers l'interaction, processus qui peut modifier les représentations signifiantes individuelles (...). En considérant les organisations sous l'angle de la construction sociale de réalité(s), « organiser » (« organizing ») devient un processus de communication* » [L. L. Putnam, M. E. Pacanowsky 1983, p. 53].

C'est ce processus de communication construit sur une logique sociale et cognitive que nous chercherons à caractériser dans la suite de notre propos. Nous tenterons de construire un modèle conventionnaliste de méta-communication sociale entre les acteurs d'une même organisation en nous appuyant sur une lecture des conventions entendues comme des outils de management de l'équivocité communicationnelle. En intégrant les divers aspects du contrat transactionnel, du jeu interactif et du

jugement délibératif institutionnaliste dans une optique conventionnaliste, on est conduit à interpréter l'outil convention d'un point de vue épistémologique du troisième monde selon K. Popper [1967]. Notre propos sera donc dirigé vers une conception « convenable » de l'approche conventionnaliste, c'est-à-dire compatible au regard d'une théorie de l'action en sciences de gestion.

CONCLUSION

Comme nous venons de l'explorer à travers les sections précédentes, la question des conventions à travers la littérature présente des lacunes quant à une explication pragmatique de la réalité des processus communicationnels au sein de l'organisation.

En abordant la question des accords contractuels, nous sommes confrontés à la nécessité de faire intervenir un cadre social dans le processus de résolution des logiques transactionnelles. Celles-ci traduisent l'impasse épistémologique de l'énoncé conventionnaliste limité à une axiomatique individualiste. Bien que le concept « d'efficience X » élaboré par H. Leibenstein [1987] offre une première tentative d'explication d'un alignement collectif à une norme d'effort de productivité implicite, il s'en suit une fois de plus une double limitation : à la fois par la nature du problème posé lorsque l'on se situe dans un contexte de management (complexité) et l'implication cognitive des acteurs sur le plan de leur facultés d'interprétation du contexte de l'action.

L'une des solutions trouvées à cette situation relevait de la définition préalable d'un « background » ou de capacités d'arrière-plan communes susceptibles de justifier a priori le choix effectué. Cette constitution de capacités antérieures qu'elles soient de l'ordre d'une induction rétrograde ou d'une institution conduit à se référer toujours à un objet construit et de second ordre dans le processus de (re)construction d'une réalité par les acteurs. On en arrive à la question du lien entre les concepts de représentation et de conventions afin de déterminer un ordre pragmatique d'instrumentation opératoire. Ici, la polysémie du concept « représentation » et l'ensemble de ses diverses et multiples acceptions doivent nous conduire à rechercher un statut plus clair pour ledit terme, dans le sens d'une définition plus opérationnalisable en logique conventionnaliste. On pourra, dans cette optique, retenir la vision de la représentation comme « *une instance intermédiaire entre les catégories, qui fonctionnerait comme méta-système cognitif et normatif, et les pratiques qui ancreraient la réalité empirique* » [B. Schiele, 1984, p. 63, Nous soulignons]. Ce point est lié à celui de S. Moscovici [1976] (avec un double ancrage

théorique : cognitif et pratique) et par suite, toute représentation que nous pourrions avoir – que nous pouvons faire – de telle réalité concrète ou abstraite seront toutes imprégnées de « *codes, valeurs, modèles, idéologies, que la société véhicule* » [D. Jodelet, 1984, p. 22].

Cela traduit le fait qu'en tant que sociales, les représentations empruntent à des éléments de diverses natures, car elles constituent « *un ensemble complexe et ordonné comprenant des éléments informatifs, cognitifs, idéologiques, normatifs, des croyances de valeurs, des opinions, des images, attitudes, etc.* » [ibid., p. 17]. On devra donc lire la représentation non pas en fonction ou en rapport à une norme – en l'espèce celle de l'évidence de l'action dans l'organisation – mais comme des productions sociales exprimant une forme de connaissance ayant tout à la fois une fonction de connaissance et de méconnaissance pour celui qui les exprime : les représentations seront « *des théories, des sciences collectives sui generis, destinées à l'interprétation et au façonnement du réel* » [S. Moscovici, 1976, p. 48]. En ce sens, elles se caractérisent par une articulation de champs de significations multiples, et par la trace de différents lieux de déterminations. Les articulations sont la traduction de significations réciproques entre les champs formant le contenu des représentations. Celles-ci apparaîtront comme une organisation cognitive qui peut être structurée ou éclatée, ayant un noyau organisateur et des éléments périphériques, faits de fortes cohérences ou de contradiction entre pôles structurants. Trois repères d'organisation de ces représentations seront à retenir dans l'acception cognitive et sociale que nous souhaitons donner aux conventions :

- La prototypicalité [E. Rosch, 1976 ; E. Rosch, Lloyd B., 1978] qui repose sur la position centrale ou périphérique des éléments de la représentation [J. C. Abric, 1976] ;
- La connotation qui associe de manière générale et non réglée des notions issues de pratiques ;
- L'organisation (ou structuration) qui met en relation les éléments de la représentation.

Cette tentative de caractérisation sera l'objet du chapitre suivant. En sillonnant les différentes options méthodologiques de rationalisation cognitive des conventions, notre propos visera à proposer un cadre conceptuel de la convention en sciences de gestion et un modèle-outil a priori de confirmation de l'hypothèse d'une conventionnalité des innovations organisationnelles.

CHAPITRE II. LES OPTIONS METHODOLOGIQUES D'UNE RATIONALISATION COGNITIVE DES CONVENTIONS

« La réconciliation des intérêts privés grâce au marché repose sur l'existence d'un accord préalable concernant la définition des produits soumis à l'échange » [A. Orléan, 1991, p. 140, il souligne].

« Les objets de pensée, construits par les chercheurs en sciences sociales se fondent sur les objets de pensée construit par la pensée courante de l'homme menant sa vie quotidienne parmi ses semblables et s'y référant. Ainsi, les constructions utilisées par le chercheur en sciences sociales sont, pour ainsi dire, des constructions au deuxième degré, notamment des constructions de constructions édifiées par les acteurs sur la scène sociale dont l'homme de science observe le comportement et essaie de l'expliquer tout en respectant les règles de procédure de sa science » [A. Schütz, 1987, p. 11].

INTRODUCTION

Les divergences entre les approches des phénomènes collectifs développées respectivement en économie et en sociologie sont souvent confondues dans le temps de l'action [R. Boudon, 1984]¹. Le premier met en scène un individu effectuant des choix rationnels entre des options, compte tenu de son utilité individuelle; le second met en scène le partage des représentations au niveau collectif. En fait, l'éloignement, de plus en plus prononcé, des situations d'équilibre (en termes walrassiens) conduit progressivement à un réexamen complet des concepts de rationalité et d'équilibre dans un contexte d'économie de l'action (où le modèle s'appuie sur des logiques dites « rationnelles » pour justifier la motivation des personnes et l'échange marchand dont la forme de coordination permet l'équilibre). En

¹ Voir l'article « action » de R. Boudon in P. Birnbaum et P. Leca (dir), *op. cit.*

ce sens, deux hypothèses majeures fondent le raisonnement « conventionnaliste » chez L. Thévenot (1989) :

- la première hypothèse repose sur l'affirmation d'un caractère multiple des « raisons » ou des formes de coordination à l'œuvre dans la détermination de l'équilibre des actions; la rationalité concernée dans l'échange marchand est à situer au sein d'une pluralité de « *justifications possibles de l'action* ». C'est pour cette raison que L. Thévenot substitue le terme de « *rationalité* » (au sens de raison) par « *justifiable* » ou raisonnable [L. Thévenot, 1989, p. 148]. Le concept « *d'action justifiable* » doit être entendu en termes d'une « *action propice à la coordination parce qu'elle se prête à un jugement, c'est-à-dire une appréciation dépassant les singularités des circonstances et de la personne qui apprécie, action dont on peut rendre des comptes, aux autres comme à soi-même* » [ibid., p. 148] ;
- la seconde hypothèse souligne la place des « *objets* » qui, conjointement à des personnes, sont engagés dans un type d'action justifiable. Ainsi, il y a un lien étroit entre l'objet sur lequel porte la coordination et la forme de la coordination en elle-même. C'est dire que si l'objet est marchand (biens, services) il correspondra à une forme de coordination cohérente avec la nature du bien (ici , pour les biens et/ou les services, la forme de la coordination sera marchande) [L. Thévenot, 1989]. « *Nous considérons que la justification des actions et donc la possibilité de leur coordination supposent le recours à des objets cohérents avec une forme de coordination (...). les actions qui nous intéressent mettent en jeu un monde d'objets qui, du fait de leur évidence naturelle, participent à la justification et à la coordination des conduites* » [L. Thévenot, ibid.].

L'examen, aux limites, du modèle d'action économique standard offre la possibilité de se référer à plusieurs formes de coordination : « *cette possibilité ouvre sur conduites stratégiques et donc étrangères au système explicatif de l'équilibre général marchand, qualifiées notamment « d'organisationnelles » ou de « sociales » (convention, engagement, confiance, loyauté, solidarité, etc.).* » [L. Thévenot, op. cit., p. 149]. Par suite, il devient impossible de continuer à prôner l'existence d'un monde commun basé sur des fondements identiques (sensés objectifs). A ce stade, L. Thévenot élabore un cadre analytique qu'il nomme les « Economies de la grandeur » [L., Boltanski, L. Thévenot, 1987], en ce qu'il vise à « *rapporter sur un même modèle des actions justifiables selon des modalités de natures différentes* » [L. Thévenot, ibid.].

Chaque fois qu'il s'agit d'expliciter le raisonnement d'un individu rationnel à l'aune d'une situation éloignée d'une économie de l'ordre marchand, l'image d'une main invisible s'amenuise progressivement à mesure que la compétence dont doit être doté l'agent se complexifie [B. Walliser, 1989 ; P. Mongin, 1984, 1986], conduisant à une main de plus en plus visible [A. Chandler, 1988]. Ainsi, « *en dehors (...) [des] hypothèses [d'équilibre, concurrence et perfection des marchés], le concept même de rationalité est menacé, parce que la perception des autres, en particulier de leur rationalité, devient un élément de notre propre rationalité* » [J. K. Arrow, 1987, p. 25-26]¹. Saisir la justification des raisonnements des logiques de l'action économique revient à tenter de comprendre la pluralité des rationalités à l'œuvre à partir de trois angles d'attaques :

- l'ensemble des objets, extérieurs aux personnes, qui sont engagés dans leur relations ;
- la forme de la coordination principale des actions, ajustées à ces objets, sur laquelle les personnes s'entendent ;
- les compétences des personnes, leur entendement, c'est-à-dire la rationalité dans la théorie standard.

2.1. CONVENTIONS ET LOGIQUE PHENOMENOLOGIQUE DE RATIONALISATION DE L'ACTION : LA PLACE DES « OBJETS »

La coordination entre des personnes diverses, dans des contextes différents, induit la possibilité d'un dépassement de certaines particularités contingentes pour opérer des rapprochements. Si l'on conçoit cette possibilité comme une faculté cognitive des personnes, il reste à expliquer ce que sont des rapprochements plus généraux que d'autres. Deux alternatives s'offrent à nous : on peut retenir l'objet en lui-même, comme une charge qui pèse sur les personnes, sur leurs jugements, les justifications étant reportées sur lesdits objets. En effet, « *on reconnaîtra aisément, dans la coordination marchande, le rôle des marchandises qui rendent comparables des actions en les orientant vers l'appropriation des biens détachés des personnes* » [L. Thévenot, op. cit. p. 157]. Cette alternative d'objectivation s'applique aussi bien aux outils techniques (plans, projets, etc.). L'explication se fonde sur le fait que le bien technique est différent des biens marchands sans pour autant s'éloigner de la contrainte de

¹ L. Thévenot souligne en ce sens que « *l'étude spécifique de ces situations demande donc qu'on porte attention à la pluralité de principes d'accord auxquels les personnes peuvent se référer. Il reste qu'en s'orientant vers une prise en compte de cette pluralité, qu'elle soit observée dans les principes sur lesquels les personnes fondent leur justifications ou dans leurs théories scientifiques expliquant leur conduite, on soulève des questions qui n'ont pas encore trouvé de réponse dans aucun des cadres explicatifs mentionnés, et qui mettent en cause les hypothèses courantes sur une rationalité ou un sens commun à tous et en toutes situations* » [op. cit., p. 154, nous soulignons].

coordination qui s'exerce sur les actions de production et tout en se distinguant de la coordination marchande. En réalité, l'utilisation d'un outil technique comporte une clause implicite « d'assurance sur le futur » pour la bonne raison que l'efficacité d'un tel objet tient à son prix dans le futur. C'est ce prix qui, à titre d'investissement, perpétue la fonction de production qui coordonne les actions productive.

En définitive, en établissant une équivalence temporelle, les objets (techniques, industriels, etc.) permettent d'opérer une forme de coordination des actions : les personnes concernées s'appuient sur lesdits objets pour s'engager dans le futur, pour se mouvoir dans le temps, en particulier dans le cas d'accords contractuels à longue durée. Sans de tels objets, on aboutirait à une impossibilité de raisonnement, voire même d'entente sur le futur car il n'existerait aucune équivalence comme support de la contractualisation. On peut encore retenir l'hypothèse d'une représentation collective sur la base de laquelle s'effectuent les rapprochements nécessaires entre acteurs [P. Watzlawick, 1988]¹. Il convient alors de s'interroger sur la pertinence du maintien d'une distinction stricte entre « représentation » d'une part et « objet » d'autre part ?

Ne sont-ils pas des sujets de même niveau épistémologique dans la construction de notre raisonnement ? En fait, si l'on reprend les propos de M. Denis [1989], il existe une multiplicité d'acceptions du terme de représentation. Deux niveaux d'analyses sont alors à retenir : celui qui se focalise sur la disjonction entre le processus de représentation et le résultat produit par ce processus ; et celui qui se focalise sur la forme que prend le résultat de la représentation (matérielle ou immatérielle). Ces lectures duales soulignées par F. Rodhain [1997]² ou M. Denis [1989, p. 16] sont à rapprocher de celles de J. F. Le Ny [1985] qui oppose représentations artificielles (tableaux, photographies, langages,...) et représentations naturelles, c'est-à-dire cognitives. On parlera alors de phénomène « construit » pour désigner les représentations non - naturelles (artificielles). C'est le sens du discours de M. Denis [op. cit.], bien que l'on puisse douter de la pertinence de son argumentation sémantique³. Ces analyses sont à rapprocher de celles de E. Kant [1990] lorsqu'il soulignait l'impossibilité de la connaissance de « l'objet en soi » (« *noumène* ») par le connaisseur⁴.

¹ C'est-à-dire aux « objets du second ordre » tels qu'ils sont définis dans l'acception de l'école Palo Alto.

² Par delà les acceptions réductrices à la seule conception des représentations du point de vue mental, deux grandes catégories sont à souligner : celles des objets matériels, et celle des produits cognitifs [F. Rodhain, *op cit.*, p. 77].

³ Cette distinction laisse suggérer qu'il existe des représentations qui ne sont pas « construites ». Or cela correspond à une lecture nouménale des objets au sens Kantien, puisque les cadres *a priori* de notre expérience sont subjectifs. Pour une discussion plus approfondie, voir le chapitre 2 et E. Kant in *Critique de la Raison pure*.

⁴ « *Puisque ces catégories ne sont pas dérivées de la nature et qu'elles ne se règlent pas sur elle comme leur modèle..., il s'agit de savoir comment l'on peut comprendre que la nature se règle nécessairement sur ces catégories, ou comment elles peuvent déterminer a priori la liaison des événements divers de la nature, sans la tirer de la nature même. Voici la solution*

Les représentations peuvent donc être regardées comme des activités de traitement et de conservation d'informations [M. Denis, 1989]. En ce sens, l'acception des représentations est « mentale », et se classe entre deux catégories, fonctions de leurs « degré de stabilité » respectifs : d'une part les *représentations mentales* (ou immatérielles) *permanentes* qui sont inscrites dans la mémoire à long terme de l'individu et doivent être « activées » [M. Denis, 1989; J. P. Richard, 1990] et d'autre part les *représentations mentales* (ou immatérielles) *provisoires* qui répondent aux besoins de la mémoire à court terme; ces représentations sont précaires et susceptibles de d'être très rapidement remplacées ou modifiées [J. P. Richard, 1990]. Elles-mêmes sont à distinguer entre des représentations *conscientes* au sens d'une « *expérience cognitive actuelle* » [M. Denis, *ibid.*] et représentations *inconscientes* qui ne se mobilisent pas clairement dans la conscience de l'individu (absence d'expérience cognitive actuelle).

En reconnaissant la place des objets dans la coordination comme mode de mise en équivalence, on allège le poids de la contrainte de rationalité dont sont dotées les personnes pour le reporter en partie sur la détermination de leur environnement et des modalités de leur entente. Le calcul des personnes (leurs qualifications communes), les opérations auxquelles elles procèdent pour ajuster leurs conduites, supposent la construction d'un sens commun des faits engagés dans ces opérations. La spécification du mode de calcul dans des modèles opératoires différents va de pair avec celle des formes requises pour que ces faits, objets ou représentations soient pertinents.

La notion « *d'investissement de forme* » [F. Eymard-Duvernay, 1986 ; L. Thévenot, 1986] a permis d'appréhender la relation entre les objets sur lesquels les acteurs prennent appui, et la coordination de leur conduite. Les formes sont définies par une capacité d'équivalence et le rendement de l'investissement de forme est la conséquence de cette généralité qui permet de donner une assiette à l'accord. De plus, cet investissement de forme est lié à une irréversibilité du coût d'accès aux bienfaits de cette forme. Cette notion permet d'appréhender la mise en œuvre, notamment dans le fonctionnement d'une entreprise, de ressources (règles, normes, marques, coutumes, etc.) qui, sans être à proprement parler des outils, sont clairement associées à une efficacité, et dont la prise en

de cette énigme. L'accord nécessaire des lois des phénomènes de la nature avec l'entendement et avec sa forme a priori, c'est-à-dire avec sa faculté de lier les éléments divers en général, n'est pas plus étrange que celui des phénomènes eux-mêmes avec la forme a priori de l'intuition sensible. En effet les lois n'existent pas plus dans les phénomènes que les phénomènes n'existent en soi, et les premières ne sont que relativement au sujet auquel les phénomènes sont inhérents, en tant qu'il est doué d'entendement, comme les seconds ne sont que relativement au même sujet, en tant qu'il est doué de sens » [E. Kant, 1990, p. 172-173].

compte amène à reconsidérer la définition de la fonction de production [F. Eymard-Duvernay, L. Thévenot, 1986].

A la forme de la relation et l'ajustement des facteurs de production devra correspondre aussi l'état des « inputs » et des « outputs » qui devront se conformer également au même type d'exigences, rendant par suite indispensable les investissements de forme complémentaires [R. Salais, N. Baverez, B. Reynaud, 1986 ; L. Thévenot, 1986]¹. L'identification commune des objets fonde une objectivité qui empêche la manipulation stratégique de leur définition et qui offre l'assise d'une justification de l'action. Les relations entre les personnes reposeront donc sur des systèmes d'équivalence partagés, des grandeurs communes, permettant à chacun de retrouver les repères (objets, individus, relations) qui vont guider ces relations dans la situation, leur fournir des éléments de caractérisation de celle-ci : « *le modèle d'ordre de grandeur fait correspondre un ordre à une forme de coordination (...). Cette relation fondamentale est un principe [supérieur] d'identification des êtres, considéré dans chaque nature, comme plus général que toutes les autres formes de rapprochements jugées plus contingentes, et tenu pour commun à tous » [L. Thévenot, op. cit., p. 158, il souligne]². Les grandeurs se déploient dans des « mondes » régis par la cohérence des principes qui y sont activés. Nous pouvons caractériser ces principes conventionnalistes par les trois catégories suivantes [P. Livet, L. Thévenot, 1994, p. 145] :*

- les conventions sont des procédures de traitements des conflits d'interprétation, donc de révision des cadres d'action, et non pas des déterminants de l'action immédiate. Cette coordination doit être interprétée comme une interprétation en cours d'action ;

¹ Dans leur ouvrage sur « *l'Invention du chômage* », R. Salais, N. Baverez et B. Reynaud soulignent qu'un nouvel investissement de forme dans les relations entre travailleurs et employeurs n'a pu émerger que lorsque « la forme paternelle de l'entreprise » a pu être défaite au profit d'une nouvelle forme qui a traduit l'activité des personnes en termes de postes de travail et un temps de travail. : les emplois étant devenus classables et dénombrables; « *le travail étant désormais géré par création ou diminution d'emplois, l'entreprise rationnelle peut extérioriser ses fluctuations de travail sous formes de chômeurs* » [op cit., p. 184].

L. Thévenot souligne donc que, aux coûts de production, s'ajoutent des coûts de mise en forme; et le cadre d'analyse permet ainsi d'éviter de recourir à des hypothèses supplémentaires pour rendre compte de la nécessité d'équipements de transport ou de réfrigération qui correspondent à de tels investissements de formes standardisant et stabilisant les produits, et pour justifier la cohérence entre leur assemblage avec des équipements plus normalement considérés comme des outils de production [op cit., p. 158].

² La construction d'une grandeur et d'un bien commun sera caractérisée par les axiomes suivants :

1. « un axiome de commune humanité permettant d'identifier l'ensemble des personnes;
2. un axiome de différenciation supposant au moins deux états possibles pour les personnes;
3. un axiome de commune dignité dotant les personnes d'une puissance identique d'accès à tous les états;
4. un ordre sur les états qualifiant les personnes;
5. une formule d'économie liant les bienfaits d'un état supérieur à un coût ou un sacrifice exigés pour y accéder;
6. un axiome de bien commun sur le bien être ou bonheur attaché à un état qui stipule que ce bien être, croissant avec la grandeur, rejaillit sur les autres » [Ibid., p. 162].

- la capacité d'anticipation enfermée dans la notion de convention repose sur des « *objets qualifiés* » (objets personnalisés, objets en commun et objets conventionnels) qui restent tiers entre les acteurs ;
- Cette dynamique doit prendre en compte les anticipations croisées des acteurs, leurs tentatives de vérifier la réciprocité de leurs points de vue dans la visée d'un jugement commun, et notamment s'assurer des intentions d'autrui à leur égard ;

Ces « mondes » sont sensés se comprendre comme des « *formes idéales typiques* » dans l'univers des relations [Y.-F. Livian, G. Herreros, 1994, p. 44]¹. Dans chacun de ces mondes sont mobilisés des cohérences qui permettent de reconnaître de quelle « *nature* » relève la situation tant du point de vue de la personne qui s'y meut, que de celui de l'observateur qui cherche à comprendre [*ibid.*]. Comme le soulignent Y.-F. Livian et G. Herreros [1994, p. 50-53], trois types de relations caractérisent les accords conventionnels, en dehors des cas où l'équilibre est obtenu. On reconnaît ainsi les relations suivantes :

- La *controverse à l'intérieur* d'un même monde : les personnes ayant un système d'équivalence identique, ils accorderont au réel la même signification; d'où le retour à l'équilibre quasi assuré. En effet, le principe supérieur commun engage toutes les personnes à un retour ;
- La *juxtaposition de mondes* différents sans discordance ;
- La *controverse entre les mondes*. Ici, trois types de solutions peuvent être appliquées : la clarification dans un monde, l'arrangement et le compromis.

¹ Y.-F. Livian et G. Herreros [1994, « Une nouvelle grille d'analyse des organisations ? », *Revue Française de Gestion*, novembre-décembre, pp. 43-59.

	INSPIRATION	DOMESTIQUE	OPINION	CIVIQUE	MARCHAND	INDUSTRIEL
<i>Principe supérieur commun</i>	Se soustrait à la mesure, jaillit de l'inspiration	Relations personnelles hiérarchie, tradition	L'opinion de autres	Prééminence des collectifs	Concurrence	Objet technique et méthode scientifique, efficacité et performance
<i>Etat de grandeur</i>	Spontané, insolite, échappe à la raison	Bienveillant, avisé	Réputé, connu	représentatif, officiel	Désirable, valeur	Performant, fonctionnel
<i>Dignité</i>	Amour, passion, création	Aisance, bon sens	Désir de considération	Liberté	Intérêt	Travail
<i>Répertoire des sujets</i>	Enfants, artistes	Supérieurs, inférieurs, ascendants,...	Vedettes	Collectivités	Concurrents, clients,...	Professionnels
<i>Répertoire des objets</i>	Esprits, corps,...	Préséance, cadeaux,...	Noms, marques, messages	Formes légales	Richesse	Les moyens
<i>Formule d'investissement (prix à payer)</i>	Risque	Devoir	Renonce au secret	Renonce au particulier, solidarité	Opportunisme	Investissement, progrès
<i>Rapport de grandeur</i>	Singularité	Subordination, honneur	Identification	Adhésion, délégation	Possession	Maîtrise
<i>Relations naturelles</i>	Rêver, imaginer	Eduquer, reproduire	Persuasion	Rassemblement pour une action collective	Relations d'affaires, intéresser	Fonctionner
<i>Figure harmonieuse</i>	Imaginaire	Famille, milieu	Audience	République	Marché	Système
<i>Epreuve, modèle</i>	Aventure intérieure	Cérémonie familiale	Présentation de l'événement	Manifestation pour une juste cause	Affaire, marché conclu	Test
<i>Mode d'expression du jugement</i>	Eclair de génie	Appréciation	Jugement de l'opinion	Verdict du scrutin	Prix	Effectif, correct
<i>Forme de l'évidence</i>	Certitude de l'intuition	Exemple	Succès, être connu	Texte de loi	Argent, bénéfice	Mesure
<i>Etat de petit</i>	Routinier	Sans gêne, vulgaire	Banal, inconnu	Divisé, isolé	Perdant	Inefficace

Tableau 16 : Les Mondes Communs [tiré de Y-F. Livian, 1997, p. 12]

En définitive, il semble opportun de préciser que les logiques phénoménologiques de justification de l'action se fondent sur une lecture des objets qui peuvent être entendus à la fois comme « sujets » et « objets » de leur propre mise en équivalence. Il existe une dimension cognitive qui permet aux acteurs participant à une action commune de prédire mutuellement leurs comportements. Cette possibilité de prédiction des comportements se fonde au départ sur un accord d'équivalence à partir d'un objet qui finit par prendre un statut d'évidence pour tous les acteurs participant à l'accord. En effet, si la focalisation collective se fonde dans un premier temps sur des moyens (c'est-à-dire sur des objets physiques entendus au sens phénoménal), elle n'implique pas nécessairement, dans une seconde étape, la convergence collective des objectifs par rapports aux moyens : chaque individu garde un comportement idiosyncrasique, avec ses désirs et ses préférences propres indépendamment du fait qu'il engage des actions (contribution), qu'il comprend que le système consiste en actions concertées entre lui et les autres (représentation) et qu'il relie ses propres actions au sein du système (subordination).

On ne peut pas nier qu'il existe des significations partagées, des histoires ou des langages communs qui expliquent aussi l'équivalence mutuelle, mais ces différents éléments partagés ne veulent pas dire qu'il existe un et un seul schéma cognitif collectif. Puisque les « *objets qualifiés* » [P. Livet, L. Thévenot, 1994, *op. cit.*] peuvent prendre différentes déclinaisons tout en restant tiers entre les acteurs, il nous reste à explorer en quoi les conventions, en dépassant le simple statut d'objet, englobent l'ensemble des dimensions cognitives et sociales en un principe commun sur la base duquel des décisions collectives restent évidentes pour tous les participants à l'accord commun. Ce rejet d'une perspective uniquement phénoménale nous conduit à rechercher un positionnement à la fois social et cognitif qui permet de rapporter la réalité à une construction consensuelle établie dans la communication et l'interaction [Y. Allaire, M. E. Firsirotu, 1988], la sociologie [P. Berger, T. Luckmann, 1967], la sociolinguistique [A. V. Cicourel, 1979] ou encore la psychologie sociale et cognitive [S. Moscovici, 1989 ; M. Hewstone, 1989 ; J. Jaspars, M. Hewstone, 1984].

Dans la partie suivante, en adoptant délibérément le postulat d'une concomitance des aspects matériel et immatériel des objets, nous tenterons d'explorer les théories de construction d'une représentation commune et leurs prolongements actuels pour proposer un cadre méthodologique d'étude des conventions qui puisse nous permettre de lui donner un caractère opératoire en sciences de gestion.

2.2. CONVENTIONNALISME ET LOGIQUE NOUMENALE DE RATIONALISATION DE L'ACTION : UN PARTAGE DE REPRESENTATIONS ?

Pour L. Thévenot « *Se donner d'emblée des représentations collectives est une hypothèse, pratique certes (...), mais incongrue dans le cadre de l'analyse économique de l'action* » [1989, p. 157, nous soulignons]. Pour cet auteur, l'invalidation de la notion de représentation se fonde sur le fait que la convergence desdites représentations suppose au préalable « *une connaissance commune de ces représentations communes* » [P. Livet, L. Thévenot, 1994, p. 143]. Or il s'avère que dans un contexte de transmission imparfaite de l'information, d'environnement bruité, aléatoire et asynchrone, la connaissance commune (ou « *Common Knowledge* ») est impossible à vérifier. En fait, pour pouvoir tenir compte des aléas de l'action sur les représentations, il faut d'abord une définition préalable de la notion de représentation en soi, avant de pouvoir prendre en compte une quelconque articulation entre représentation et action. En ce sens d'ailleurs, on pourrait se demander comment établir le fait concomitant d'une connaissance commune ainsi que de son mode de convergence vers l'action sans l'articulation du concept de représentation ?

En fait, ce concept de représentation, qui a envahi le champ des sciences humaines au cours des deux dernières décennies [D. Jodelet, 1993], a été utilisé plus particulièrement à la façon d'une « *auberge espagnole* » dans la littérature organisationnelle et stratégique [G. Marion, 1989, p. 24]. En effet, la notion de représentation n'est pas d'une approche aisée, étant donné que, sous le même intitulé, on trouve des acceptions très différentes¹ comme nous l'avons déjà dit. Bien que l'on puisse souligner, comme approches successives chez différents auteurs, des acceptions divergentes, cette notion de représentation reste centrale pour tenter de trouver une logique de convergence des acteurs d'une organisation à partir de compréhensions *a priori* divergentes de la réalité, du fait de la limitation des capacités cognitives de chaque individu [H. Simon, 1983].

Si nous retenons la définition de la représentation avancée par J. P. Codol [1969, p. 68] elle sera entendue comme « *un sous ensemble de l'univers cognitif qui réfère à n'importe quelle forme*

¹ « *Il est probable qu'une caractéristique majeure de la notion de représentation est la polysémie tenace qui s'attache à ce terme* » [M. Denis, 1989, p. 15]. C'est aussi le sens du propos de J. F. Le Ny lorsqu'il affirme que « (...) le statut de la notion [de représentation] varie beaucoup, au point qu'on peut se demander s'il s'agit bien d'un seul et même concept » [J.-F. Le Ny, 1985, p. 231]. « *Cogitatum, événement - signification, interprétation, reflet de la réalité, substitut de la réalité, trace mémorielle, modèle, schématisation... la liste n'est certainement pas exhaustive. A l'évidence, le cadrage notionnel du problème de la représentation est passablement confus* » [S. Ehrlich, 1985b, p. 285].

d'interdépendance entre les cognèmes d'un individu en rapport avec un objet donné »¹. Nous postulons que ces représentations constituent des structures de connaissances sur lesquelles opèrent des processus qui permettent de donner sens aux situations en vue de réagir de façon adaptée. Vu sous cet angle, la représentation peut être « *l'unité globale organisée d'interrelations entre cognèmes* » [F. Rodhain, op cit., p. 103] ; ces derniers pouvant prendre plusieurs acceptions qui rejoignent la définition proposée par L. Thévenot [*ibid.*], sans pour autant exclure les autres angles d'analyse. En effet, Il y a une complémentarité relationnelle entre « objet phénoménal » et « représentation » – via la sensation puis la perception – qui permet d'envisager des rapports de l'ordre d'une convention. En effet, les trois niveaux de traitement de l'information que sont le sensoriel, le perceptif et le sémantique désigne une seule et même réalité depuis l'objet physique jusqu'à l'objet mental (le « cognème »). Nous avons choisi de ne retenir que le niveau symbolique (sémantique) car il concerne les choses dont l'évocation porte sur des significations desdites choses qui reposent sur une convention adoptée par les individus d'un groupe, d'une communauté ou d'une organisation considérées respectivement dans leur contextes.

Si dans la notion d'individualisme nous retenons souvent les aspects purement méthodologiques², les aspects de la rationalité attachée à cette notion posent que le comportement d'un acteur est toujours en principe *compréhensible*. En ce sens, bien qu'il n'y ait aucun accès direct au raisonnement de l'acteur par un observateur, on admettra que les raisons de la motivation dudit acteur sont reconstruites à partir de recoupements. A la suite de M. Weber on parlera généralement ici de compréhension pour désigner ce phénomène d'analyse (le recoupement). R. Boudon [1995, p. 34] parle encore de « *bonnes raisons* » pour expliquer une rationalité des acteurs engagés dans la relation. Voilà pourquoi, nous admettrons dans la suite de notre discours que le fondement de la rationalité des acteurs s'appuie sur des « *raisons objectives* » [*ibid.*, p. 35] en ce qu'elles fondent leur validité sur le seul caractère de compréhension de l'action. Par exemple « une direction d'entreprise n'a aucune bonne raison de changer la configuration de l'organisation, mais elle est convaincue que... ». Bien que ce genre de proposition puisse conduire à des interprétations extrêmes – c'est-à-dire *étroite* chaque fois qu'un comportement est dit rationnel lorsqu'il s'appuie sur des raisons objectivement fondées ou *large*

¹ « *un cognème est défini (...) comme la plus petite unité cognitive, et l'univers cognitif est défini comme l'ensemble organisé de tous les cognèmes d'un individu donné* » [F. Rodhain, op cit.]. Les représentations ne sont pas des champs clos, mais des systèmes « ouverts » avec une organisation propre et des frontières identifiables.

² « Il faut à cet égard prendre soin de ne pas confondre les trois acceptions du mot « individualisme ». En effet, est individualiste moral celui qui fait de l'individu la source suprême des valeurs morales ; l'individualisme sociologique tient pour valeur dominante l'autonomie de l'individu et l'individualisme méthodologique implique que la compréhension du phénomène social repose sur des raisons individuelles. R. Boudon in « Action », p. 27

s'appuie juste sur des raisons, quelles que soient la nature de ces raisons (idéologie, folie, violence, fanatisme, etc.) – nous retiendrons pour notre part, avec R. Boudon, une lecture intermédiaire de la notion de rationalité applicable c'est-à-dire quand le comportement rationnel est celui dont on peut fournir une explication de la forme « X avait de bonnes raisons de faire Y, car... »...

On entend par-là que la proposition « X avait de bonnes raisons de faire Y, car... » ne prend de sens que si elle permet un accord sur sa nature : ou bien la proposition est considérée comme rationnelle et elle fait sens, ou alors elle est rejetée car considérée comme irrationnelle. En d'autres termes, c'est un caractère d'évidence, de vraisemblance, voire de plausibilité qui donnera, selon la nature de la proposition initiale, un « sens commun » à la proposition. La question est alors de savoir en quoi cette proposition peut-elle expliquer une lecture conventionnaliste des représentations organisationnelles ? Mieux, quelles sont donc les cadres de références communs qui fondent l'acceptation de la proposition ?

Si les conventions constituent donc un cadre de référence des acteurs de la création organisationnelle c'est sans doute qu'elles constituent un mode de révision des formes organisationnelles par leurs propriétés et leur nature : elles sont un modèle de prise de décision multi-niveau où pour chaque niveau, l'épistémologie du système organisationnel tout entier tire sa rationalité aussi bien du « niveau objet » que du « méta-niveau ». Par méta-niveau, nous entendons les notions de rationalité structurale et évaluative en ce qu'elles sont des « *guide-lines* » qui désignent respectivement l'établissement d'une structure de la prise de décision organisationnelle, d'une part, et l'ensemble des objectifs visés par le décideur, d'autre part, ainsi que les dispositifs d'évaluation qui y sont rattachables. L'ensemble des rationalités comprises dans le méta-niveau donnent un statut axiologique aux représentations qu'elles génèrent car elles peuvent encore être comprises comme des dispositifs-types institutionnalisés de gestion et de décision dans les organisations [P. Lorino, 1991] comme le représente la figure ci-dessous. La rationalité au niveau de l'objet (praxéologique) revêt un statut instrumental qui associe les notions de rationalité substantive et de rationalité procédurale. La première se focalise sur des questions de contenu et de substance qui dirige les résultats d'actions, la seconde renvoie au problème du choix des procédures de décision. Cette typologie est à rapprocher des quatre formes principales d'actions définies par M. Weber (1922) : les actions rationnelles au sens téléologique, les actions rationnelles au sens axiologique, les actions traditionnelles et les actions affectives.

Meta-rationalité	Objectifs, critères d'évaluation, Dispositifs comptables et de gestion	Structure des processus de prise de décision
AXIOLOGIE	FINS RATIONALITE EVALUATIVE	STRUCTURE RATIONALITE STRUCTURALE
Rationalité Niveau Objet	« Type » de rationalité (économique/technique/financière)	Procédure de prise de décision, connaissance tacites/formelles au niveau des opérateurs
PRAXEOLOGIE	CONTENU DE L'ACTION RATIONALITE SUBSTANTIVE	FORME DE L'ACTION RATIONALITE PROCEDURALE

Tableau 17 : Types de rationalité dans l'organisation et forme de représentation [adapté de T. Kirat, 1994, p. 65]

En définitive, pour répondre à des situations complexes, les acteurs mobiliseront toutes sortes d'*a priori* qui leurs permettent de donner un sens à la situation dans laquelle ils se trouvent, de se donner des objectifs et de choisir des moyens. Bien que les *a priori* puissent être de plusieurs natures (normatifs, positifs, descriptifs, moraux, etc.), ils sont souvent traités comme « allant de soi » car les acteurs s'appuient sur des raisons dont ils ne sont pas toujours sûrs (du fait de la double limitation cognitive et informationnelle) qu'elles soient objectivement fondées. Dans le contexte d'une entreprise, on peut admettre qu'il existe une normativité des *a priori* qui sont « communiqués » ou « énoncés » par les détenteurs d'une position institutionnelle forte comme nous le verrons par la suite.

A l'instar de G. Simmel [1917]¹, nous admettons qu'il existe une « psychologie abstraite » ou une « psychologie de convention » qui permet de regrouper les comportements des acteurs sur la logique d'effets d'agrégation comme forces gravitations d'un corps social. La suite de notre propos cherchera à établir quelle est la nature du cadre de référence à partir duquel se fonde la communauté de sens ? Peut-on parler d'un écran informationnel conventionnaliste comme dispositif normatif de réflexion du

¹ Simmel Georg [1917], *Sociologie et épistémologie*, Presses Universitaires de France, trad. française 1981.

sens commun ? si le concept de représentations est mobilisé dans la suite, l'intérêt sera de lui donner un contenu purement conventionnaliste.

2.2.1. LES « CATEGORIES A PRIORI » KANTIENNES : UN « ECRAN INFORMATIONNEL » CONVENTIONNALISTE ?

Le concept « *d'écran informationnel* » utilisé pour définir les représentations sociales repris par P. Y. Gomez qui l'utilise au sens de système d'information. Selon cet auteur, il existe une logique de structuration de l'information qui est nécessaire à la compréhension des comportements économiques, aussi bien sur les marchés que dans les entreprises. En ce sens, chaque fois que l'on échange des informations, on passe par l'observation d'un écran constitué par l'ensemble des règles qui donnent un système d'interprétation de l'information. On rejoint ici les notions d'équivalence de forme précédemment citées, mais d'un point de vue de l'individualisme méthodologique développée par R. Boudon [op. cit.] : l'écran fait office « d'interpréteur » pour un groupe, une catégorie de personnes au sujet d'informations qui ont implicitement ou explicitement le statut de « bonnes raisons » pour être réfléchies et adoptées par tous. L'originalité consiste à ne pas opposer le contexte social et les individus, mais à les mobiliser simultanément [P-Y. Gomez, 1997, p. 66]. Ici, la question se pose quant à un besoin de « catégories *a priori* » définies pour le concept d'écran informationnel ? Est-il logique de l'assimiler à la réflexion développée par E. Kant ?

En fait, la manière dont E. Kant envisage la notion de représentation est particulièrement claire, si l'on se réfère au chapitre consacré à l'étude de l'espace et du temps¹. Les objets sont appréhendés dans un espace purement relatif, et la forme que prend cet espace n'est pas une caractéristique intrinsèque à l'objet² ; ainsi le concept de temps « *n'est pas inhérent aux objets eux-mêmes, mais simplement au sujet qui les intuitionne* » [op. cit., p. 65]³. La réflexion de E. Kant se situe en amont du concept d'écran informationnel ainsi que des différentes acceptions du concept de représentation. Elle s'appuie sur le

¹ Chapitre 1 in *Théorie transcendantale des éléments*, 1963, p. 53-75

² « *le concept transcendantal des phénomènes dans l'espace est un avertissement critique qu'en général rien de ce qui est intuitionné dans l'espace n'est une chose en soi, et que l'espace n'est pas une forme des choses – forme qui leur serait propre en quelque sorte en soi – mais que les objets ne nous sont pas du tout connus en eux-mêmes et que ce que nous nommons objets extérieurs n'est pas autre chose que de simples représentations de notre sensibilité dont la forme est l'espace, et donc le véritable corrélatif, c'est-à-dire la chose en soi, n'est pas du tout connu et ne peut pas être connu par là* ». [op cit., p. 61].

³ « *L'espace n'est pas autre chose que... la condition subjective de la sensibilité sous laquelle soit possible pour nous une intuition extérieure [...] Nous ne pouvons donc parler d'espace, d'êtres étendus, etc., qu'au point de vue de l'homme. Que si nous sortons de la condition subjective sans laquelle nous ne saurions recevoir d'intuitions extérieures, c'est-à-dire être affectés par les objets, la représentation de l'espace ne signifie plus rien* » [op cit., p. 86-87, Nous soulignons].

postulat implicite suivant : les représentations mentales existent. Bien qu'il soit quasiment impossible de résumer ici la pensée de E. Kant, il apparaît opportun de souligner que la relation de connaissance selon E. Kant est issue d'une élaboration de l'esprit du sujet. Si l'on reprend l'exemple du concept *table*, il ne peut provenir de la série de représentations des tables antérieures et diverses observées : Il faut, pour pouvoir penser la série de nos intuitions, autre choses que ces observations. Cette faculté de penser les objets de l'intuition s'appelle « entendement ». Il fonctionne à partir de « catégories a priori »[*ibid.*]¹.

Le risque d'une telle position est d'aboutir à une forme d'idéalisme où le résultat ne serait que le seul résultat de la pensée. Pour lever cette contradiction, E. Kant souligne que notre connaissance découle dans l'esprit de deux sources principales, dont la première est la capacité de recevoir des représentations (la réceptivité des impressions), et la seconde la faculté de connaître un objet au moyen de ces représentations (la spontanéité des concepts). Par la première un objet nous est donné; par la seconde il est pensé dans son rapport à cette représentation... Intuition et concept, tels sont donc les éléments de toute notre connaissance, de telle sorte que ni les concepts sans une intuition qui leur corresponde de quelque manière, ni une intuition sans les concepts ne peuvent fournir aucune connaissance.[voit E. Kant, *op. cit.*, p. 109] : les « *catégories de notre entendement sont construites* »; elles le sont non pas du seul fait de leur « imposition » aux objets par les hommes, mais aussi et surtout du fait de « *l'abstraction réfléchissante* » de nos actions sur nos objets [J. Piaget, 1968, p. 53 - 54].

Pour en revenir à P-Y. Gomez [1996, p. 173], « *une convention est un ensemble de critères, implicites ou explicites, auxquels un individu se réfère avant de se décider. Il s'agit donc d'un terme général pour désigner des codes, des habitudes, des coutumes et, de manière générale, toute règle qui permet de mesurer une décision* ». Cette assertion nous mène à lire la convention comme une mesure référentielle commune [le « *Kriterion* » chez P.Y. Gomez, *ibid.*] adoptée par une population qui la juge « normale » en décidant de se situer par rapport à elle. Les conventions définissent donc les règles du jeu que les acteurs peuvent ou ne pas suivre : les individus peuvent tricher, désobéir, etc. mais ils le font toujours par rapport à la convention en place. En ce sens, la dynamique du sens social s'exprime par la tension entre les individus et leurs cadres normatifs. Elle définit ainsi une « *liberté*

¹ « *Les catégories sont des concepts qui prescrivent a priori des lois aux phénomènes, par conséquent à la nature, considérée comme l'ensemble de tous les phénomènes* » [*op. cit.*, p. 172].

conventionnelle » [P. Y. Gomez, op. cit., p. 179]¹. Tous ces développements ne constituent pas une explication des représentations dans la réalité ; ils se limitent à la compréhension des représentations et non du réel en soi qui demeure inconnaissable. Avec J. Piaget, nous admettons qu'ils sont construits par le sujet. Ils nous restent alors à explorer comment et à partir de quoi les cadres (ici « l'écran informationnel ») est construit ?

2.2.2. INFLUENCE SOCIALE ET PROCESSUS DE CONFORMISATION CONVENTIONNALISTE

Globalement, la notion de convention met en avant le fait qu'elle désigne une grille de référence permettant aux individus de décoder et d'interpréter les situations, mais aussi de créer des attentes et des anticipations qui vont influencer sur leurs comportements. Le « système de représentations » formé par le concept « d'écran d'information » conventionnaliste permet de s'orienter vers des individus participant à des tâches de groupe, inter relié par des représentations de soi, des autres, de la tâche et du groupe, et qu'il se stabilise en fonction de la dynamique des interactions. En déplaçant l'unité d'analyse du groupe ou de l'individu vers l'interindividuel, l'objet « convention » se positionnerait comme un lieu central d'orientation de la vision du consensus collectif réel, à la fois comme processus d'échanges et de communication. Par ce truchement de la communication, la convention peut-elle être dès lors sujette aux phénomènes d'influence sociale ?

Le concept d'influence sociale a été longtemps entendu (et l'est parfois encore !) comme un processus de conformisation répondant à deux logiques : celle du changement de comportement individuel ou celle du changement de l'attitude individuelle pour une meilleure congruence entre un individu et le groupe dans lequel il évolue (ou souhaite évoluer) [J. M. Levine, M. A. Pavelchak, 1984]. Des explications ont été proposées dans différents domaines disciplinaires pour expliquer de tels processus de conformisation. S. Moscovici [1984] cite deux explications, à savoir :

- La prise en considération de l'influence informationnelle (ou théorie de la comparaison sociale) énoncée par L. Festinger [1957]. Elle s'entend comme un « désir de perception exacte de la réalité » d'un individu qui pour ce faire compare ses croyances propres avec celles des autres ;

¹ P. Y. Gomez cite J. J. Rousseau pour appuyer ses assertions. Il n'existe pas d'autonomie des individus en dehors du contexte social : « les clauses de ce contrat sont tellement déterminées par la nature de l'acte, que la moindre modification les rendrait vaines et de nul effet; en sorte que, bien qu'elles n'aient peut-être jamais été formellement énoncées, elles sont partout les mêmes, partout tacitement admises et reconnues; jusqu'à ce que le pacte social étant violé, chacun rentre alors dans ses premiers droits et reprenne sa liberté naturelle, en perdant la liberté conventionnelle à laquelle il renonça. » [J. J. Rousseau, *Contrat social*, Chap. 6. in P. Y. Gomez, *op cit.* Il souligne].

puis oriente sa position vers ces derniers en postulant qu'il y a plus d'avantages à être avec eux que sans. Cette analyse est à rapprocher de celle de L. S. Sproull [1981] ou de J. M. Beyer [1981] dans le domaine des croyances organisationnelles ou encore de celle de J. C. Ward et P. Reingen [1990] pour le processus de décision collective car ils admettent qu'un schéma cognitif collectif permet d'établir de tels parallèles dans le fonctionnement de l'organisation ;

- La prise en considération de l'influence normative, c'est-à-dire lorsque l'individu cherche à éviter d'éventuelles sanctions ou à l'inverse d'obtenir une récompense [E. Marc, D. Picard, 1989] du groupe auquel il appartient.

A ce stade, force est de constater qu'une conceptualisation de l'influence sociale conduit à l'émergence de processus et de résultats particuliers à l'intérieur des groupes : la normalisation, la polarisation ou encore la conformité peuvent être entendus comme des formes alternatives de construction et des modalités de champs cognitifs collectifs puisqu'elles reposent chacune sur une perspective où l'interaction a pour objet un contrôle social susceptible d'assurer la continuité du groupe ; il ne peut y avoir que stabilisation du groupe de la position majoritaire vers la (ou les) minoritaire(s) sans possibilité d'envisager le changement puisqu'il serait l'objet d'une déviation hors du champ du contrôle social appartenant aux majoritaires (dominants). En effet, chaque fois que des discussions, dans un groupe mettent en œuvre des opinions, des intérêts, des informations, des représentations des membres, elles relèveront de l'ordre d'une réponse sociale, de l'extériorité.

C'est ici qu'il convient de rappeler qu'on peut avoir une acceptation publique d'un comportement ou d'un système de valeurs sans pour autant que les individus y adhèrent d'un point de vue privé : on parlera alors de « suivisme ». A l'inverse, si une vision minoritaire est intériorisée au plan privé sans qu'il y ait accord public, on parlerait d'un phénomène de « conversion ». Par suite, la vision d'une convention commune pourra prendre des formes et des relations entre l'individuel et le collectif de plusieurs ordres du fait de l'existence d'un décalage entre le fait et le dit. Nous en retenons essentiellement trois figures :

- La convention majoritaire (dans la conformité) – en tant que forme de contrôle ou de rejet du conflit – il y a ici un décrochage entre la réponse sociale collective des représentations d'une partie d'un groupe et la minorité qui peut néanmoins obtenir la conversion des autres membres sur le plan privé ;
- La convention moyenne (dans la normalisation) – en tant que forme d'évitement du conflit – quand personne n'adhère réellement au plan privé à la position d'un groupe ;

- La convention polarisée – en tant que forme de résolution du conflit – quand la position traduit une réelle collaboration entre les membres du groupe qui se prolonge au plan cognitif (social et privatif).

Suivant F. Allard-Poesi, la normalisation est « *un processus par lequel chacun exerce sur l'autre une pression durant les interactions dans le but d'aboutir à un accord acceptable par tous* » [1997, p. 135]. En fait, sa survenue nécessite une faible implication des acteurs dans la décision : Puisqu'il n'y a aucun mécanisme de justification, d'adhésion rigide à une opinion, l'évidence sera le rapprochement de points de vue divers en une forme de « pensée non critique et groupale » qui se fonde sur l'illusion partagée d'une unanimité au, au fond, provient de l'autocensure de chacun¹. En souhaitant positionner notre discours du point de vue de la logique conventionnaliste au cœur d'un processus d'innovation, chaque fois que l'objet convention permettra une distinction entre les niveaux collectifs (publics) et cognitifs (privés) du fait de leur statut d'intermédiaires tiers, nous pourrions envisager l'irruption de points de vue privés sur la scène publique : il y a alors innovation ! La question reste de savoir dans quelle mesure cette dernière obéit elle à un statut d'évidence ?

Nous verrons ci-après quelle sont les alternatives théoriques envisageables si chacun exprime librement sa pensée ou non.

2.2.3. CONVENTIONNALISME ET “VISIONS DU MONDE” SELON L'ECOLE PALO ALTO

La prégnance des idées développées par l'école Palo Alto est devenue importante au point de ne plus permettre l'impasse lorsque l'on aborde les problématiques communicationnelles en sciences de gestion. Nous choisissons d'explorer les éventuels apports à une approche conventionnaliste des logiques de structuration organisationnelle en reprenant les arguments abondants dans le sens de nos préoccupations tout essayant de montrer les limites d'un tel paradigme par rapport à une logique conventionnaliste.

Selon E. Marc et D. Picard [1984], ce que l'on nomme « Ecole de Palo Alto » n'existe pas et n'a sans doute jamais existé d'un point de vue strictement disciplinaire. Elle est plutôt l'objet d'un consensus paradigmatique de différents auteurs par rapport à une nouvelle épistémologie de la logique communicationnelle. Il existerait, par delà la simple pragmatique linguistique d'un message (langagier

ou non) une pragmatique purement communicationnelle qui serait de l'ordre d'une information sur la nature de la relation unissant les parties prenantes à une interaction. En somme, à la dimension limitative du contenu d'un message (l'information syntaxique), il importe d'adjoindre une dimension élargie à l'interaction elle-même. C'est le sens du propos de C. Perelmann [1977, p. 58], lorsqu'il dit : « *les mots seuls ne peuvent garantir une compréhension sans faille du message, il faut chercher en dehors des mots, dans la phrase, le contexte, verbal ou non (...) des suppléments d'information* ». Ce constat a conduit à retenir une représentation du message échangé au cours d'une interaction par le triptyque ci-après, emprunté à la fois à P. Watzlawick et al. [1972] et I. Orgogozo [1987, 1988], et qui se concentre sur la relation en tant que dimension constituante des interactants.

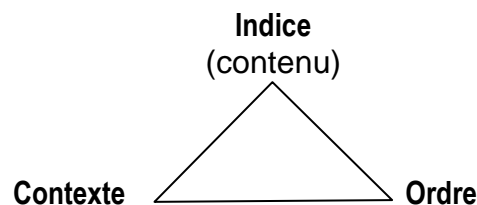


Tableau 18 : les interactions de la relation communicationnelle

Ici, le contenu d'un message constitue son aspect « indice » correspondant au contenu sémantique. L'ordre désigne une définition implicite de la manière dont le récepteur doit entendre le message. Le contexte correspond aux éléments non verbaux qui enrichissent et situent le cadre d'interprétation d'une compréhension possible du message. Ce triptyque suppose pour corollaires cinq catégories axiomatiques à évaluer selon l'optique conventionnaliste que nous nous sommes proposée de suivre, à savoir :

- Le premier prédicat repose sur le fait que dans une série de messages échangés entre protagonistes, « tout comportement a valeur de communication ». Le message prend une acception d'objet construit et négocié du fait de l'énoncé (c'est-à-dire le contenu littéral du message) n'a de sens que lorsqu'il est interprété dans un contexte sémiotique. I. Orgogozo dit à ce sujet que « *ce ne sont pas les mots (seuls) qui nous renseignent sur les relations que nous entretenons avec les autres, mais tout ce qui se passe autour des mots prononcés* » [1987, p. 43]. Ce positionnement suggère quelques interrogations lorsqu'on décide de la considérer d'un

¹ voir I. L. Janis [1982], Groupthink : Psychological Studies of policy decisions and fiascos, Boston, Houghton Mifflin.

point de vue de l'évidence. En effet, dès lors que tout élément non verbal doit être entendu comme une communication à part entière, on aboutit à une élévation de la complexité de la communication qui invalide peu ou prou le statut de l'évidence communicationnelle d'un énoncé. Ce dernier « *n'accède au sens qu'à partir du moment où il est reçu, perçu et déchiffré. Autant de défricheurs, autant de sens différents* » [C. Kerbrat-Orecchioni, 1986, p. 308]¹.

D'un point de vue épistémologique, deux alternatives s'offrent à nous dans l'hypothèse où l'on peut prétendre que tout énoncé possède une signification et une seule : soit on admet qu'elle évolue dans un cercle clos ; soit elle se détermine par rapport à un sujet, mais un sujet unique, seul dépositaire du bon sens. Notre approche conventionnaliste nous fait plutôt opter pour cette dernière lecture en maintenant l'idée d'une existence de formes communicationnelles fonctions des différents « niveaux » de communication, de la métaphore à l'inférence logique [B. Cyrulnik, 1989]².

- Le second prédicat souligne « le caractère dual de toute communication » : le contenu et la relation où le second englobe le premier dans une logique de méta-communication. Il faut entendre cette logique à l'instar une information sur l'information : l'ordre d'une communication définit le type de relation entre les protagonistes. Par exemple, un dirigeant qui affirme la nécessité d'une restructuration de son entreprise alors qu'il vient de publier des résultats positifs traduit un travers de plus en plus courant, où le désir de convaincre porte exclusivement sur des explications de contenu.

Il apparaît alors naïf d'occulter le contexte comme porteur d'informations à la fois sur le contenu lui-même et comme un fournisseur de cadres de compréhension. Tenter de situer ici le postulat conventionnaliste ne prend de sens que si l'on admet une prééminence implicite du contexte dans les modalités de la communication plutôt que celle du contenu qui, en général, se réduit à des énoncés clos et courts. C'est encore le sens du propos de Y. Giordano lorsqu'elle souligne « *qu'il est très rare que les relations soient expressément ou consciemment définies. Aussi, (...) il est fondamental de pouvoir définir avec clarté la relation que l'on souhaite instaurer* » [1994, p. 238] chaque fois il s'agit d'établir un type particulier de relations avec un partenaire.

¹ Kerbrat-Orecchioni C., [1986], *L'implicite*, Armand Colin, Paris

² Cyrulnik B., [1989], *Sous le signe du lien*, Hachette, Paris.

- Le troisième prédicat est la ponctuation ou séquence des faits. Elle désigne une double chose : le « découpage » des échanges par les partenaires d'une interaction en une suite de segments¹ d'une part, le « regard » que chaque interactant a sur l'autre et lui-même [E. Marc, D. Picard, 1984]. C'est donc la définition de la relation qui est l'enjeu de la ponctuation.

Dans une communication durable, c'est la ponctuation qui structure les règles de comportement entre les interlocuteurs. Aussi, un désaccord sur la manière de ponctuer les faits peut conduire à des situations de conflits qui porteront non sur le contenu, mais toujours sur la relation. Si la structure des règles de l'interaction reste stable, et que les conflits ne portent que sur la relation, on sera dans une logique sans fin (de prédictibilité) car les interactants connaissent les règles du jeu.

Cette analyse de la prédictibilité pourrait avoir des influence sur une interprétation de la logique conventionnaliste. En effet, P. Watzlawick qui nomme la prédictibilité par « *self fulfilling prophecies* » (réalisation automatique des prophéties) la conçoit comme une supposition qui « *qui se vérifie d'elle-même (...) par le simple fait d'avoir été énoncée [et] entraîne la réalisation de l'événement prévu* » [1988, p.109]. En devenant une évidence, la « prédiction » crée par circularité les conditions de sa propre validation. En se référant à la même réalité, des interlocuteurs peuvent lui assigner des « causes » diamétralement opposées du fait d'une ponctuation divergente. Ce processus en à rapprocher des phénomènes mimétiques boursiers [A. Orléan, 1989] ou encore de normalisation mimétique [P. Y. Gomez, 1996] en ce que la définition d'une « connaissance commune » d'un phénomène porte sur son contenu plutôt que sur la relation. En somme, chaque participant à un processus de communication construit une représentation du réel qui lui est propre tout en restant dépendant de la ponctuation de la séquence des faits.

- Selon la quatrième prédicat, « *le contenu sera transmis sur le mode digital, alors que la relation sera essentiellement de nature analogique* » P. Watzlawick et al. [1972, p. 61]. Ces développements sont présents dans les méthodologies actuelles du « knowledge management » où la prédominance du mode digital de la communication conduit à préparer et formaliser des outils suffisamment « riches », c'est-à-dire à même de véhiculer des informations non exclusivement analogiques [P. Baumard, 1994, J. R. Carlson, R. W. Zmud, 1994].

¹ Unité de comportement communicationnel (contenu et contexte).

- Le cinquième et dernier prédicat souligne que « *tout échange de communication est symétrique ou complémentaire selon qu'il se fonde sur l'égalité ou la différence* » P. Watzlawick et al. [1972, p. 68].

En définitive, la complexité des processus inter-communicationnels dans l'organisation, surtout du fait de l'intersubjectivité de la convention, conduit à examiner une logique communicationnelle et conventionnaliste sous deux angles :

- Celui de la « *nomination* » qui relève d'un registre performatif où « *dire, c'est faire* » [J. L. Austin, 1970]. Cet attribut de la « *nomination* » se retrouve dans les études sur les discours stratégiques [A. C. Martinet, 1988 ; L. Veran, 1988, M. Crozier, 1988]. La question ici est de faire « s'accomplir » sur le plan réel ce qui est énoncé, c'est-à-dire comme une prescription capable de contribuer à sa propre vérification [P. Bourdieu, 1982 ; P. Watzlawick, 1988] ;
- Celui de la logique d'action qui communique sur ses propres évidences, hors des mots et des discours. L'action se déploie selon un double processus sur le « dire » et le « faire » de façon concomitante. C Perelman [1970, p. 68] souligne à cet effet que « *le sens quand il n'est pas un objet entièrement donné, mais résulte de la règle qu'élabore en l'appliquant un individu compétent et raisonnable, ne renvoie pas à une ontologie, mais à une axiologie, qui fournira les fondements philosophiques permettant de justifier les prises de position de l'homme raisonnable qui pense, qui juge et qui décide* ».

Dans notre perspective conventionnaliste, l'action développée est construite par plusieurs selon un processus de justification à l'œuvre au cours de son déroulement. Puisque la convention communique, elle le fera sur un double sens, à la fois comme un mécanisme d'appui et de justification à l'action et ensuite comme un référent collectif de mise en commun de codes, valeurs, croyances et visions du monde auparavant distincts.

2.2.4. APPARIER LES "CADRES DE REFERENCES" SELON UNE OPTIQUE CONVENTIONALISTE : Grouper REPRESENTATIONS SOCIALES, COLLECTIVES, VISIONS DU MONDE ET CONSTRUCTS ?

Dans l'école de Palo Alto, les termes « visions du monde » et « images du monde » sont utilisées en lieu et place du terme représentation. D'ailleurs, J. P. Codol [1969] considère que les « *constructs* » de

G. M. Kelly [1963]¹ sont voisins de la notion de représentation. Chez Gardner [1993]¹, « *en analysant une phrase ou une histoire, en créant une image ou en la transformant, on peut être conscient du fait d'avoir créé une représentation mentale – ou un modèle mental – et d'avoir ensuite effectué des opérations sur ce modèle* ». Ce terme de « modèle mental » est repris par J. F. Porac et H. Thomas [1990], P. S. Barr et al. [1992], P. M. Senge [1992], J. A. Swan et S. Newell [1994] et enfin J. Trahand [1995].

Pour P. Watzlawick [1978], il existe deux niveaux de la réalité : la réalité de premier ordre qui consiste en la perception des propriétés purement physiques d'un objet, et la réalité de second ordre qui consiste à attribuer une signification à l'objet. Par suite, la réalité de premier ordre sera liée soit à une perception jugée correcte par le « *sens commun* », soit liée à une « *vérification objective, répétable et scientifique* » [P. Watzlawick, 1978, p. 137]; la réalité de second ordre est un construit, une représentation que l'individu invente. Cette définition rejoint l'approche de G. M. Kelly selon laquelle tout individu cherche à se construire un modèle de compréhension de la réalité. Il le fait à partir d'attitudes de prévision et de contrôle du monde : « *construing is a way of seeing events that makes them look regular. By construing events it becomes possible to anticipate them* » [1963, p. 76]. Ce qui signifie encore que la construction est un moyen de voir les événements.

2.2.5. LES CADRES DE REFERENCES D'UN « ECRAN INFORMATIONNEL » CONVENTIONNALISTE : PROPRIETES ET FONCTIONS COMMUNES

La question d'une formalisation des conventions par le partage des connaissances nous conduit tout d'abord à retenir une définition de la notion de représentation d'un point de vue mental, c'est-à-dire immatériel. On rejoint en définitive la proposition de J. P. Codol qui entend la représentation comme « *un sous ensemble de l'univers cognitif qui réfère à n'importe quelle forme d'interdépendance entre les cognèmes d'un individu en rapport avec un objet donné* » [1969, p. 68]. Nous entendrons par cognème la plus petite entité cognitive, c'est-à-dire « *l'unité la plus simple de toute construction théorique dans le domaine de la cognition* » [J. P. Codol, *ibid.*].

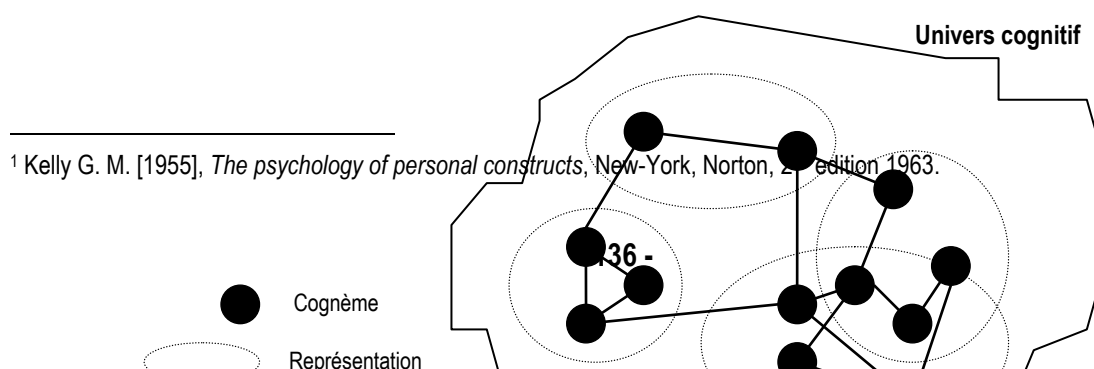


Tableau 19 : Liens Cognème – Représentation [adapté de F. Rodhain, 1997, p. 103]

Les représentations sociales sont donc une forme de connaissance. A ce titre, elles ont un caractère collectif; et le terme même de « sens commun » dont on les qualifie traduit cette inscription dans la société². Elles sont aussi des organisations cognitives individuelles. Pourtant, ces organisations sont modelées par les mentalités collectives et par les modalités de la pensée non formelle. Cela appelle deux niveaux de lecture [J. B. Grize, P. Vergès, A. Silem, 1987] :

- un niveau de lecture qui sera fonction du rapport aux déterminations sociales (socio-économiques) : ici, on recherche les déterminations du contenu de la représentation. Dans quelle mesure elles tiennent à la position socio-économique du sujet, au fonctionnement de l'instance idéologique de la société, aux bases culturelles et aux situations de communication. On est dans un statut « réaliste » de la représentation au sens où elle vise à une reproduction fidèle de la réalité. C'est une conception dyadique au sens de C. S. Peirce [1978] car elle traduit la relation exclusive et directe avec un objet ;
- un second niveau qui sera fonction du rapport à la conceptualisation (logique naturelle) : ici, on recherche les niveaux de la représentation, le niveau d'abstraction des termes, les raisonnements possibles et leur degré de complexité. Ceci conduit à s'interroger sur les possibilités de modification des représentations, sur le passage entre degrés de complexité et

¹ Gardner, 1993, p. 436, cité par F. Rodhain, 1997, p. 85, elle souligne

² La représentation ne se limite pas au seul cadre, c'est aussi un contenu produit par un ensemble de processus sociaux. Trois types de processus la caractérise tout particulièrement :

- les matrices culturelles d'interprétation (ou mémoire collective) [P. Vergès, 1983, 1984 ; Lamarck, Darwin];
- l'idéologie (ou discours dominant);
- la pratique quotidienne du sujet [Belo, 1976; Ramognino, 1986].

sur la mise en œuvre de la cohérence d'un raisonnement. On est dans une conception instrumentale de la représentation avec une logique triadique : la relation de la représentation avec son objet est médiatisée par le choix d'un usage, une théorie de l'action. Le lien entre la représentation instrumentale et la réalité est construit, par référence à une théorie spécifique.

Les représentations, qu'elles soient individuelles ou collectives pourront être formulées soit dans un langage quelconque et se prêter ainsi à la communication : on parlera de représentations explicites; soit rester sous une forme purement mentale au niveau d'un individu ou d'un groupe d'individus, sans formulation explicite : on parlera de représentations tacites. En fonction de la nature de l'interprétation qui s'applique aux objets, on distinguera trois catégories de représentations : les représentations explicites qui font l'objet d'une communication et d'un partage (« *explicit knowledge* » de I. Nonaka [1994]), en fonction du pilotage effectif de l'action (« *theory in use* », C. Argyris, D. Schön [1978]), en fonction d'une justification purement idéologique de l'action (« *espoused theory* » chez C. Argyris, D. Schön [*op. cit.*]); les représentations tacites mais formulables si les acteurs concernés le souhaitent; les représentations tacites et non formulables pour des raisons de complexité ou de compétence des intéressés. On débouche ainsi sur les représentations conventionnalistes qui fixent les règles collectives et harmonisent les comportements pour les rendre compatibles et faciliter le fonctionnement collectif. Elles pourront avoir deux statuts différents : au plan politique, elles peuvent être normatives (s'imposer aux comportements) ou indicatives (offrir des références non obligatoires). Au plan cognitif, elles peuvent être soit substantives, soit procédurales.

PLAN POLITIQUE PLAN COGNITIF	Imposé Normatif	Suggéré Indicatif
Substantif fermé	norme d'action	mode opératoire de référence
Procédural ouvert	norme méthodologique	méthode de référence

Tableau 20 : Statuts des représentations conventionnalistes [adapté de P. Lorino, 1995, p. 230]

Puisque P. Watzlawick [1978, p. 137] distingue deux niveaux de réalité dont une réalité de premier ordre qui est liée soit à une perception jugée correcte par le « *sens commun* », soit liée à une

« *vérification objective, repérable et scientifique* » et par ailleurs la réalité de second ordre¹ qui est un construit, une représentation que l'individu invente. Trois fonctions typiques de ces représentations de la réalité seront récurrentes :

- une « fonction de mémoire » qui permet de conserver une information à laquelle on n'aura désormais plus directement accès [M. Denis, 1989, J. M. Hoc, 1992; M. Bernoussi et A. Florin, 1995] ;
- une « fonction d'orientation » des actions individuelles ou collectives [E. Durkheim, 1967 ; J. F. Le Ny, 1987 ; J. C. Abric, 1989 ; D. Jodelet, 1993] ;
- une « fonction de communication » interindividuelle [A. P. Massey, W. A. Wallace, 1996 ; P. Watzlawick, 1978].

D'un point de vue des sciences sociales, P. Vergès [1983] indique que les représentations sociales prennent, selon les « *matrices disciplinaires* » [T. Kuhn, 1992], des cadres interprétatifs plus larges : mentalités (en Histoire), idéologies (en Sociologie), culture (en Anthropologie), etc. ne sont pas des choix neutres. Pour notre part, elles sont cognitives puisqu'elles s'appuieront sur l'ensemble des informations qui sont véhiculées par les médias, et qui modifient les pratiques de travail, les idées reçues ou encore l'objet des savoirs. Pour tenir compte de l'ensemble de ces dimensions dans les représentations, trois plans d'analyse sont à retenir :

- le plan d'analyse cognitif individuel : le processus de construction que révèle son discours est agencement de sources multiples, à la fois « bricolage idéologique » et « description de ses pratiques » ;
- le plan d'analyse cognitif collectif : Il s'agit de cadres de connaissance pour dépasser l'artificielle confrontation des savoirs scientifiques et des représentations sociales dont ils convient de dégager des modalités propres de fonctionnement ;
- le plan d'analyse cognitif organisationnel : l'inscription socio-historique des représentations débouche sur la définition de lieux de déterminations, sur les contenus (objets pensables et pré-construits) ;

Ces trois plans sont en perspective cognitive. Entre le second et le dernier se pose la question des cadres sociaux de la connaissance. Pour bâtir une approche des conventions de représentations, il convient d'agencer tous ces éléments en un système unique susceptible d'interpréter l'ensemble des

¹ « *La réalité de premier ordre consiste en la perception des propriétés purement physiques d'un objet, tandis que la réalité de second ordre consiste à attribuer une signification à l'objet* » [F. Rodhain, *op cit.*, p. 85].

plans. Les acceptions selon lesquelles on peut lire le cognème sont doubles, à la fois sociales et cognitives. Elles peuvent être considérées du point de vue cognitif au sens d'une activité d'appropriation de la réalité extérieure; elles peuvent être entendues du point de vue social car le mécanisme d'appropriation est tourné vers la réalité sociale qui fonde cette cognition d'un point de vue « réflexif ». C'est le sens de l'approche de S. Moscovici lorsqu'il souligne : « *Les représentations sociales sont composées de systèmes de valeurs, d'idées et de pratiques dont la fonction est double : établir un ordre qui permettra aux individus de s'orienter et de maîtriser leur environnement matériel, pour faciliter ensuite la communication entre les membres d'une communauté en leur procurant un code pour désigner et classer les différents aspects de leur monde et de leur histoire individuelle et de groupe* » [S. Moscovici, 1989, p. xiii]¹. Le lien entre sujet et objet définit une forme de pensée qui elle-même définit la représentation [A. Palmonari, W. Doise, 1986]². Celle-ci a un caractère constructif, créatif et autonome qui comporte une part de reconstruction, d'interprétation et d'expression du sujet [cf. D. Jodelet, 1984]. On définit donc une connaissance qui « *est constituée des produits et des processus d'une activité mentale par laquelle un individu ou un groupe reconstitue le réel auquel il est confronté et lui attribue une signification spécifique* » [J. C. Abric, 1989, p. 64].

2.3. CONJUGUER LA PLURI-RATIONALITE COGNITIVE ET UNE APPROCHE CONVENTIONNALISTE DE LA COORDINATION DES ACTIONS

Après avoir caractérisé les principales propriétés et fonctions communes d'un « écran informationnel » conventionnaliste, nous tenterons dans la dernière section de ce chapitre de formaliser d'un point de vue opératoire les concepts d'une logique de gouvernement défini à partir de la structuration triadique de la représentation sociale et cognitive. A cet effet, nous explorerons les modèles et processus triadiques des dynamiques conventionnalistes avant de définir les fonctions pragmatiques d'une combinatoire de la rationalisation des conventions. Les acteurs d'un énoncé conventionnaliste seront explorés plus loin.

¹ C'est aussi le sens de la définition retenue par J. C. Abric qui souligne que la représentation est un « *ensemble organisé d'opinions, d'attitudes, de croyances et d'informations se référant à un objet ou à une situation. Elle est déterminée à la fois par le sujet lui-même, par le système social et idéologique dans lequel il est inséré, et par la nature des liens qu'il entretient avec l'objet situé dans ce système social* » [J. C. Abric, 1989, p. 188].

² « *Toujours et partout, lorsque l'on entre en contact avec des personnes ou des objets, on véhicule certaines attentes, un certain contenu mental correspondant à des jugements et à une connaissance... Si on néglige cette réalité, on n'étudie que des échanges, des actions et réactions élémentaires et pauvres* » [A. Palmonari, W. Doise, 1986].

2.3.1. DYNAMIQUES D'UN SYSTEME DE REPRESENTATION TRIADIQUE DE LA CONVENTION SOCIALE ET COGNITIVE¹ : IMPASSES D'UNE APPROCHE MANAGERIALE

Nous avons abordé ce point dans le chapitre antérieur en considérant qu'une adoption d'un postulat de dynamique cognitive managériale revient à tenter d'explicitier le mouvement animant les conventions de représentation comme tributaire d'un espace cognitif « individuel » entendu au sens « standard ». Nous retrouvons ici la formulation propre aux différentes branches ou écoles des sciences cognitives : le cognitivisme, le connexionisme et l'approche actionnaliste.

En management, on a affaire à un acteur rationnel certes, mais doté d'une rationalité limitée [H. A. Simon, 1959, 1976] du fait des capacités cognitives dont il dispose. C'est le sens des travaux des tenants de la cognition managériale qui s'appuient sur le concept d'une représentation mentale issue de traitements d'une information extérieure à l'individu. L'environnement est ici considéré comme une donnée et n'interagit pas avec l'action posée. Le processus de production et d'acquisition de la connaissance est nécessairement « objectif » et « positif », conduisant à des développements opératoires en termes computationnels [R. G. Lord, R. J. Vader, 1984 ; R. G. Lord, McKerman, 1987 ; A. S Huff, 1990 ; C. M Fiol, A. S Huff, 1992 ; C. Eden, 1992 ; J. Walsh, 1995 ; K. Warren, 1995]. Nous savons que l'organisation et la production de la pensée issue de la computation se focalisent sur la représentation mentale du manager : « *La représentation mentale est l'idée d'une acception selon laquelle l'esprit humain est le reflet (imparfait) de son environnement, un espace de mémorisation des expériences vécues, un système réflexif, téléologique et auto-contrôlé et enfin un mécanisme de résolution des problèmes* » [C. I. Stubbart, 1993 cité par J. Lauriol, 1998, p. 322, nous traduisons]². Puisque ces représentations mentales se forment à partir de processus cognitifs (mémorisation, computation, inférence, attribution, etc.), les managers sont considérés comme des « *travailleurs de l'information* » [McCall et al., 1985]³. Les représentations mentales peuvent être orientées par le contexte, ou encore fondée sur l'expérience antérieure des situations similaires. Par suite, le mode de résolution méthodologique découle de cette assertion : le réel est connaissable dans un processus de traitement objectif de l'environnement perceptible ; le traitement obéissant à des principes computationnels positifs permet de modéliser la pensée sous formes de propositions opératoires et manipulables : ce sont des « *cartes cognitives individuelles* » [F. Allard-Poesi, 1996, 1997 ; F. Rodhain,

¹ Les idées développées ici prennent appui sur l'ouvrage de J. Lauriol [1998].

² « *Mental representation is the idea that the human mind is an (imperfect) mirror of the environment, an organized storehouse of experience, a reflective, goal-seeking, self - monitoring mechanism, and a problem solving system* ».

³ cité par J. Lauriol [1998].

1997 ; P. Cossette, 1994 ; C. Eden, 1992] ou des « *cartes cognitives composites* » [M. Bougon, K. E. Weick, D. Binkhorst, 1977 ; M. Bougon, J. M. Komocar, 1994ab].

A ce stade, parler d'une cognition organisationnelle sans la faire naître des « *effets d'agrégation ou de juxtaposition* » – à la R. Boudon [*ibid.*] – consiste à adopter en seconde alternative une perspective holistique qui s'appuierait sur l'existence d'une carte collective et partagée ; elle prendrait ainsi soit la forme d'un « *paradigme* » [G. Johnson, 1988, 1992], soit celle d'une « *logique dominante* » [C. K. Prahalad, R. A. Bettis, 1986 ; R. A. Bettis, C. K. Prahalad, 1995], ou encore d'une « *cognition collective* » [K. Langfield-Smith, 1992]. On reste malgré tout dans une acception positiviste, car les diverses solutions ne fournissent pas la réponse à la question de la genèse des actions : l'action est toujours entendue comme la résultante d'une lecture objective de l'environnement. Le modèle interprétatif-distribué est fondé sur l'hypothèse selon laquelle « *les organisations peuvent exercer une influence (cognition distribuée) sur l'utilisation des stratégies cognitives par un groupe (cognition située), lorsque les problèmes exigent une résolution coopérative* » [A. V. Cicourel, 1979, p. 429]. K. E. Weick et K. H. Roberts [1993] ont repris cette idée en l'exprimant sous le concept de « *collective mind* » ; le collectif résulte des interactions entre membres d'un groupe qui créent le social. Enfin, le modèle interprétatif-dominant est fondé sur la socio-psychologie de K. E. Weick qui considère l'organisation comme un système interprétatif [R. L. Daft, R. H. Lengel, 1984] dont les dirigeants « *enactent* » la réalité pour construire du sens (le « *sensemaking* » de K. E. Weick [1995]).

	COLLECTIF		INTERPRETATIF	
MODELE	Agrégé ou juxtaposé	Partagé	Distribué - situé	Dominant
THEORIE DE REFERENCE	Psychologie cognitive	Psychologie cognitive	Sociologie cognitive	Psychologie sociale
CONSTITUTION DU COLLECTIF	Agrégation de cartes cognitives individuelles	Carte cognitive collective	Emergence à partir des interactions	Reproduction à partir des interactions
APPROCHE	Individualisme	Holisme	Constructivisme	

Tableau 21 : Caractérisation des Modèles de la cognition organisationnelle [E. Mounoud, 1997, p. 79]

En définitive, les lectures managériales de la cognition se fondent sur l'extension de la notion d'esprit (« *mind* ») de l'épistémologie de la connaissance ordinaire vers un objet d'investigation en soi¹. En ce sens, l'assimilation de l'esprit humain à une machine – logique d'abord (« *machine de Turing* »²), matérielle ensuite (« l'ordinateur ») – contribue à renforcer la vision « *fonctionnaliste et computo-représentationnelle* ». Comment dans ces conditions peut-on envisager la conceptualisation du social ? Comment et à partir de quelles capacités cognitives individuelles, les représentations se répandent-elles ? Et comment ces processus de diffusion engendrent-ils les conventions, les normes et règles sociales ?

Dans le cadre de la logique fonctionnaliste et computo-représentationnelle, D. Sperber [1987] met en avant la notion « *d'épidémiologie des représentations* » ; un autre type d'approche cognitive du social a tenté de s'appuyer sur la théorie biologique de « *l'autopoïèse* » [H. R. Maturana, F. J Varela, 1980]³ telle qu'elle a été transposée dans le domaine social par H. R. Maturana [1980a, 1980b] et par N. Luhmann [1982, 1984, 1990]. On peut encore ajouter les théories de « l'auto-organisation d'agents cognitifs », ou encore de la « cognition distribuée »... Dans ce parcours, la nécessité de conceptualiser l'action en tant que dimension sociale articulant « l'explication » et le « comprendre », ainsi que la relation entre l'individuel et le social, a suscité de l'intérieur d'abord, puis de l'extérieur ensuite l'élaboration d'un concept renouvelé de cognition « *par les sciences humaines et sociales herméneutiques qui se posent ainsi (...) en "correction herméneutique" des sciences cognitives* » [voir. V. Havelange, 1998, p. 15]. Par herméneutique, nous entendons une "discipline de l'interprétation" qui s'inspire de la figure du Dieu Tât⁴ égyptien (ou Thot dans le *Phèdre* chez Platon) qui avait pour rôle d'effectuer la transmutation en « *faisant passer ce qui était au-delà de la compréhension humaine dans une forme que l'intelligence humaine pourrait saisir* » [M. Piore et al., 1997, p. 277]. En portant à la compréhension des acteurs l'action collective, la dynamique conventionnaliste opère une justification de l'action effective à partir de trois logiques : le « dire », « l'explication » et la « traduction ».

¹ D'ailleurs le terme « cognition » est un néologisme forgé pour construire cette extension sémantique du concept de la connaissance, qui jusqu'ici était entendu uniquement au sens « d'instrument scientifique du savoir ».

² fondée par Alan Turing [1912-1254] la machine de Turing désigne le modèle théorique qui a présidé à la création du principe des micro-ordinateurs.

³ Cette théorie postule que l'autonomie des systèmes sociaux serait autopoïétiques au sens où ils reproduiraient chacun, en circuit fermé, uniquement les communications qui les produisent ; ils évolueraient ainsi sans inter - subordination réciproque : un système économique interpréterait tous les événements juridiques comme des événements économiques et inversement.

⁴ Le Dieu égyptien Tât est devenu "Hermès" chez les grecs d'où le nom hermétisme (voir Frances A. Yates [1988], *Giordano Bruno et la tradition hermétique*, Dervy-Livres, Paris).

En partant de cette analyse, l'acteur ne peut plus opérer dans le cadre limité d'une cognition managériale en tant que décideur et négociateur. Un déplacement de perspective d'analyse s'impose – à partir de la conception herméneutique – vers un statut de l'acteur comme « *orchestrateur des conversations* » [ibid.] entre lui-même et les autres en s'appuyant sur un contenu et un sens des communications « évident » pour tous.

2.3.2. LA LOGIQUE INTERPRETATIVE DE L'ACTEUR AU CŒUR DE LA CONVENTION SOCIALE ET COGNITIVE

Comme nous l'avons vu précédemment, les sciences sociales cognitives ont vu émerger en leur sein le motif de la complexité articulé à celui de l'individualisme méthodologique pour pouvoir rendre compte de la causalité circulaire de l'action et des structures sociales. Or cet individualisme méthodologique complexe (managérial) met en avant des modélisations de type auto-organisationnel qui conduisent à éliminer toute référence à une réalité subjective et sociale. Aussi, nous souhaitons abandonner ce paradigme mécaniste et computationnel de la logique cognitive managériale tout en arrivant à donner au terme de "représentation" une autre acception sans pour autant le changer. En effet, on part du principe que les interprétations qui ont cours dans la représentation sont toujours portées par un sujet ; sa représentation sera toujours d'ordre subjectif et contextuel, liée à sa position dans une organisation (ou dans la société) et dans son expérience passée.

Si nous avons été conduit à aborder cet aspect de la question, c'est parce que F. J. Varela [1996] rejette le concept de représentation en arguant trois propositions : la non prise en compte de la notion d'acteur ; la non intégration de la notion d'action, et enfin l'absence de la notion d'interprétation. En réalité, le point central remis en cause dans la critique de F. J. Varela, c'est la conception selon laquelle « *le cerveau traite l'information venue du monde extérieur* » [1996, p. 44] qui dès lors a un statut prédéterminé. Cette conception repose sur l'idée que la connaissance est un miroir de la nature, donc que seul un monde prédéterminé peut être représenté. D. Andler d'ailleurs dans l'ouvrage intitulé *Introduction aux sciences cognitives* souligne « *qu'il est indéniable que le centre de gravité des sciences cognitives se situe sur l'axe, traditionnel dans la philosophie occidentale, de la représentation, vue comme rapport entre une réalité indépendante et un sujet à la recherche d'une image fidèle de cette réalité, et plus ou moins bien équipé pour l'obtenir* » [D. Andler, 1992, p. 43]. Nous rejoignons F. J. Varela dans cette critique qui tend à poser une acception de la représentation comme celle d'une illustration d'un monde prédéfini. En ce sens il serait opportun de remplacer le terme de représentation

par celui « d'énaction » pour F. J. Varela. Il appuie son raisonnement en développant une argumentation qui souligne que « *la plus importante des facultés de toute cognition vivante est précisément, dans une large mesure, de poser les questions pertinentes qui surgissent à chaque moment de notre vie. Elles ne sont pas prédéfinies, mais énactées, on les fait émerger ...* » [F. J. Varela, 1996, p. 91, Nous soulignons]. En fait, le postulat d'après lequel toute représentation est toujours une représentation de « quelque chose » [J. B. Grize, P. Vergès, A. Silem, 1987 ; F. Bresson, 1987 ; M. Denis, 1993 ; D. Jodelet, 1993 ; J. Migne, 1994] posera toujours un problème théorique inévitable si l'on occulte la position de l'acteur comme étant centrale dans l'activité d'interprétation

En définitive, la notion de représentation que nous retenons sera inscrite dans un espace social. Par suite, elle aura une acception « *triadique* » (au sens de C. S. Peirce [1978], voir infra) qui lui donnera la triple faculté de décryptage d'une situation concrète (« *enaction* » de l'objet, « *sélection* » d'un interprétant) et comme un effort de formulation (codage par le choix et l'émission d'un signe)¹. Les diverses interprétations des acteurs se combinent donc en un système ouvert, du fait de la multiplicité des sujets interprétants : le système est ouvert sur des subjectivités multiples, des histoires personnelles distinctes, des cultures locales...

Le mode de liaison des signes avec l'objet référencé, leur mise en contexte, dépend de l'interprétant, donc de l'acteur. La construction d'une chaîne sociale d'interprétations exige un minimum de coïncidence entre les systèmes interprétants des différents acteurs, « un seuil de coïncidence » dans la mise en contexte (partage d'expérience, ...). Nous rejoignons K. Weick lorsqu'il dit en ce sens qu'une structure « *d'équivalence mutuelle* » permet des coordinations même si les liaisons entre les personnes sont minimales. En fait, la structure collective n'est jamais que le « *locus fortuit d'utilités qui sont transformées en macro-motivations organisationnelle* » [F. Allard-Poesi, 1996, p. 124]. On rejette donc la notion d'un système d'idées partagées préexistant et on met plutôt l'accent sur les actions des membres d'une organisation. Le « locus » émerge lorsque les individus membres d'un groupe engagent des actions, qu'ils comprennent que le système se fonde sur des actions concertées entre eux et les autres (représentation) et qu'ils relient leurs actions au sein du système. Il en résulte que l'accord entre les parties ne portera que sur des moyens communs à mettre en œuvre, ou encore sur

¹ « *Songez à un écrivain cherchant à transmettre certaines idées qu'il détient sous forme d'image mentales. Comme il ne sait pas avec certitude comment ces images s'organisent dans son esprit, il procède par tâtonnements, exprimant les choses d'une manière puis d'une autre, avant de s'arrêter à quelqu'une des versions. Mais sait-il d'où tout cela lui est-il venu ? Il n'en a qu'une vague idée. Une grande partie de sa source, telle un iceberg, reste profondément immergée, à l'abri des regards, et il le sait* » [D. Hofstadter, 1985, cité par P. Lorino, *op cit.*, p. 99, il souligne].

des objectifs communs à atteindre de façon relativement exclusive [L. J. Bourgeois, 1980 ; E.M. Eisenberg, M.G. Witten, 1987 ; M.A. Lyles, C. R. Schwenk, 1992 ; J. Porac, H. Thomas, C. B. Fuller, 1989 ; F. Allard-Poesi, 1997 ; J. Lauriol, 1998].

Si l'on souhaite caractériser, à ce stade, les options épistémologiques et méthodologiques qui s'offrent à nous, force est de constater ici qu'il s'agit ni plus ni moins que de trancher dans le vieux débat qui hante depuis toujours les perspectives positivistes et interprétatives de la connaissance. Aussi, parler de convention socio-cognitive comme nous le faisons ici appelle des conclusions épistémologiques claires afin de pouvoir la situer dans notre problématique. Nous dirons en définitive que deux paradigmes principaux traversent la matrice disciplinaire [au sens de T. Kuhn, 1989] des sciences de la gestion quant à la spécificité de la connaissance de l'esprit par rapport à celle de la nature. D'un côté, les explications par des lois de causalité telles qu'on les retrouve formalisées dans les approches managériales et à l'opposé, un « paradigme herméneutique » [H. Atlan, 1986 ; W. Dilthey, 1988, 1992 ; A. Hatchuel, 1994] qui affirme une autonomie épistémologique « *qui assignerait aux sciences humaines une méthode propre, orientée vers la compréhension du sens, qui peut se décliner en une version psychologique et une approche interprétative* » [V. Havelange, 1998, p. 11].

2.3.3. MODELE ET PROCESSUS TRIADIQUE DES DYNAMIQUES CONVENTIONNALISTES DE L'ACTION

Pourquoi et comment accompli t-on des actions ? La réponse initiale en logique managériale économique était claire : un « *homo œconomicus* », parfaitement rationnel et maximisateur de ses utilités, ou encore limité dans cette rationalité par ses propres capacités,... telles ont été les « raisons » justifiantes de ce paradigme économique de l'action à l'origine. L. Von Mises a caractérisé cette logique à partir de deux énoncés principaux : le fait de « procéder en conscience » d'une part (on exclut les actes réflexes), et le fait d'être « efficace » d'autre part (on exclut les intentions, désirs,...). On peut encore la retrouver chez M. Weber entre les quatre « *déterminants de l'activité sociale* » [M. Weber, 1995, p. 22] : détermination rationnelle en finalité, rationnelle en valeur, affective et traditionnelle. J. Habermas [1987] reprend cette analyse en en distinguant quatre catégories de « l'agir » :

- l'agir *téléologique* qui est orienté vers la réalisation d'un but, avec l'agir *stratégique* pour variante, puisque « *lorsque l'acteur fait intervenir dans son calcul de conséquences l'attente de décision d'au moins un acteur supplémentaire qui agit en vue d'un objectif à atteindre* » [J. Habermas, *op. cit.*, p. 101] ;

- l'agir *régulé par des normes* concerne les « *membres d'un groupe social qui orientent leurs actions selon des normes communes* » [ibid.]. Cette catégorie recouvre plusieurs sous catégories différentes suivant la norme dont il s'agit : on part des règles de conduites générales au niveau culturel jusqu'aux procédures de travail individuelles en passant par les dispositions légales, etc. On retrouve ici les définitions de E. Durkheim sur le fait social comme « *manière de faire, fixée ou non, susceptible d'exercer sur l'individu une contrainte* » [E. Durkheim, 1895, 1937, p. 14] ;
- l'agir *dramaturgique* qui est le propre des « *participants d'une interaction, qui constituent réciproquement pour eux-mêmes un public devant lequel ils se présentent* » [ibid.] ;
- l'agir *communicationnel* qui se voit chaque fois que « *les acteurs recherchent une entente sur une situation d'action, afin de coordonner consensuellement leur plans d'action et par là même leurs actions* ». Puisque l'on se fonde sur des logiques d'intercompréhension, on exclu totalement toute possibilité d'accord via des mécanismes d'influence. J. Habermas écrit en ce sens que « *l'accord et l'influence sont des mécanismes de coordination de l'action qui s'excluent, du moins du point de vue des intéressés. Il est impossible d'engager des processus d'intercompréhension dans l'intention d'aboutir à un accord avec un participant à l'interaction et en même temps dans le but de l'influencer, c'est-à-dire d'exercer une sur lui une action causale* » [J. Habermas, 1987, p. 417, il souligne].

Ainsi, J. Habermas entend « [l'activité] *communicationnelle comme une interaction médiatisée par des symboles* ». Elle se conforme à des normes en vigueur de façon obligatoire, qui développent des attentes de comportements partagées et doivent être nécessairement admises et reconnues par deux sujets agissant au moins. Il y a une consolidation des normes sociales par un certain nombre de sanctions ; et leurs sens s'objectivent au sein de la communication qui s'établit dans le langage courant : « *Alors que la validité des règles techniques et des stratégies dépend de la validité de propositions empiriquement ou analytiquement vraies, celles des normes sociales est fondée sur la seule intersubjectivité de la compréhension des intentions et elle est assurée par la reconnaissance des obligations par tous* » [1987, p. 21-23]. Ces développements permettent de considérer que « l'agir communicationnel » peut être entendu comme un « *agir orienté vers l'entente (verständigungsorientieren Handelns)* » [J. Habermas et al., 1989, p. 81] qui est cognitif : on parlera alors de « *dimension cognitive de l'action* » au sens de J. G. Padioleau [1986]¹ qui considère les

¹ Il parle d'un « *Homo sociologicus cognitif* » à mettre en scène.

acteurs comme des individus dont l'activité comporte la confrontation, la mise à l'épreuve et l'accroissement de la connaissance et des instruments de connaissance. En définitive, les expériences individuelles de connaissance des acteurs donnent lieu à la constitution de « grilles de lecture » irréductiblement subjectives.

En ce sens, nous rejoignons C. Schwenk lorsqu'il appuie que « *les schèmes ont été définis comme des représentations cognitives d'attributions et les relations établies entre ces schèmes constituent des théories de sens commun (...) qui construisent les problèmes et orientent les recherches d'information* » [1988, p. 178]. On a donc des « grilles de lectures » qui constituent une rationalisation du « sens commun » ou « système de pertinence » des acteurs [A. Schutz, *op. cit.*]. Cette rationalisation permet d'ordonner les « flux d'information » tout en « communiquant » simultanément sur l'environnement. Il ne peut y avoir de rationalisation sur l'expérience d'autrui qui nous est inaccessible, mais par contre sur la supposition d'une équifinalité des buts dans une organisation collective [St. Beer, 1979]. Les « réalités » subjectives sont donc élaborées à partir de stimuli fondamentalement équivoques, susceptibles d'interprétation multiples¹.

L'équivocité est donc liée à la multiplicité de significations potentielles, non prédéterminées. L'opération de « *sélection* » [K. E. Weick, 1979] consiste à *réduire* l'équivocité, en focalisant l'attention sur une portion des possibles. G. Coutlee reprend la métaphore de K. E. Weick [op. cit.] en la considérant sous l'angle communicationnel : « *la communication (...) n'est pas un produit quelconque de l'organisation susceptible d'un traitement séparé : la communication est l'organisation, c'est-à-dire que les acteurs produisent une réalité organisationnelle par et à travers le communiquer* » [1988, p. 26-27]. En définitive, la rationalisation cognitive conventionnaliste se situe dans l'optique d'une « mise à jour » des cadres cognitifs collectifs. Cette « mission » prend un caractère « non standard » au sens où elle est le fait d'un accord conventionnel (c'est-à-dire méta-intersubjectif) dans les organisations et peut être entendu comme un « *méta-management* » ou une « *méta-stratégie* » des dirigeants tel que l'écrit R. Normann : « *l'un des rôles les plus cruciaux des dirigeants et des cadres en tant que méta-managers est de diagnostiquer très finement l'action afin de construire les conditions préalables à l'apprentissage et au changement. Et ce, à l'opposé de l'action qui "va de soi" en ce qu'elle est devenue ritualisée.*

¹ « *les "événements" et les "situations" sont toujours ouverts à des interprétations multiples. Les faits ne parlent jamais d'eux mêmes. Si les faits "vont sans dire", c'est seulement parce que les observateurs se trouvent dire des choses très semblables (...). Les stratèges devraient concentrer leur attention sur le "choix" de leurs visions du monde et de leurs représentations* » [L. Smircich, D. Stubbart, 1985, p. 279].

Reconnaissons que les organisations et les managers apprennent aussi à «jouer des jeux» sans en être conscients » [1985, p. 244]¹.

L'existence d'une activité cognitive répartie sur une multiplicité de sujets nous mène à une « *logique de rationalisation triadique* » [C. S Peirce, 1978] qui ne suppose pas le problème sémantique (la signification des signes échangés) *a priori* résolu et n'identifie pas la question décisionnelle à une logique fonctionnelle et structuraliste. D'un point de vue des sociologies interprétatives et du modèle triadique de C. S. Peirce, trois catégories de concept sont à distinguer : La « Priméité »², la « secondéité »³ et la « Tiercéité »⁴ : « *L'interprétation triadique traduit un objet dans une représentation via un changement. La représentation ainsi forgée de l'objet ouvre l'accès à des modes d'action : l'interprétation triadique débouche donc sur l'application d'un certain mode d'action à l'objet* » [P. Lorino, op. cit., p. 76, Nous soulignons]. Ainsi le mode de rationalisation rattache l'objet à une catégorie générale ; l'interprétation le rend passible de tous les modes d'action potentiellement applicables à cette catégorie générale, y compris des modes d'action purement mentaux.

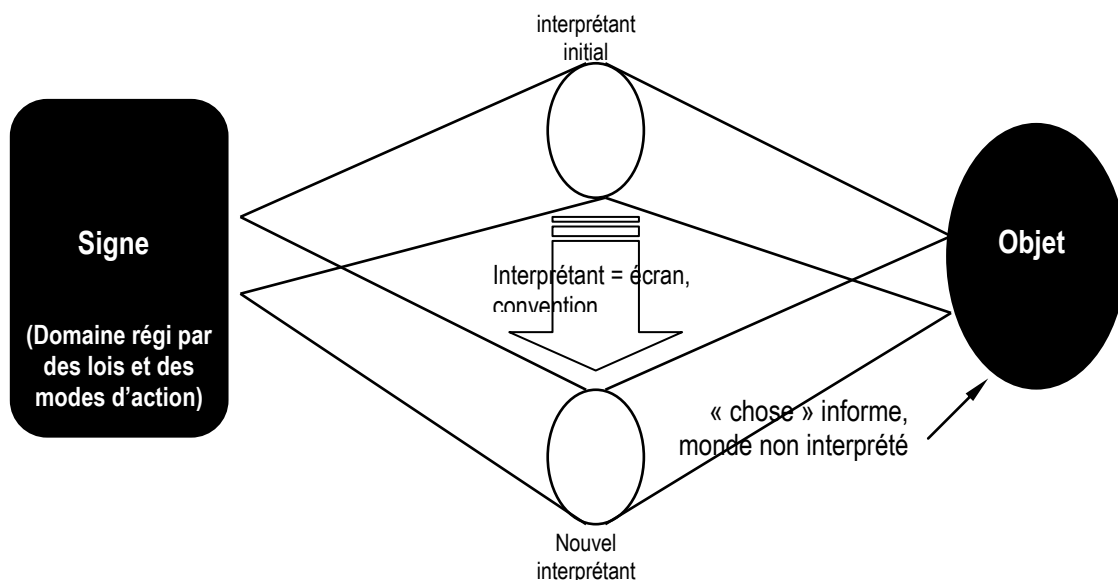


Tableau 22 : Interprétation et transformation de l'interprétant : rationalisation de la convention [adapté de P. Lorino, 1995, p. 81].

¹ C'est le sens des recherches dans les processus de repérages des « cartes cognitives » des décideurs : R. Calori et al., [1992] ; C. R. Schwenk [1988].

² Ce sont les apparences simples, un donné brut et général.

³ « C'est l'action dépouillée de toute capacité cognitive, donc en dehors de toute aptitude à l'interprétation, la généralisation, la transmissibilité ou la reproductibilité » [C. S Peirce, *op. cit.*]. C'est la catégorie relationnelle de l'action.

⁴ La connaissance repose sur la critique de l'expérience; on rattache chaque expérience particulière (secondéité : action et réaction) à une loi générale. C'est la catégorie relationnelle du mode d'action.

Nous avons admis qu'il existe une activité cognitive répartie sur une multiplicité de sujets. Cette affirmation nous conduit à une logique « triadique » au sens où l'autonomie cognitive des acteurs entraîne une reconstruction permanente des significations, loin de la logique dyadique. Nous postulons que l'interprétant « convention » intervient dans la dynamique du modèle pour « traduire » et « cristalliser » [M. Callon, B. Latour, 1990] les interactions entre les acteurs : l'écran d'information conventionnel constitue un « *enregistreur d'interprétations* » [P. Lorino, 1995, p. 71] qui pérennise la lecture des interprétations à travers des « *évidences* » [P. Y. Gomez, *op. cit.*] relativement stables dans le temps.

La triade objet-interprétation-signe se lit comme un aller-retour, de la généralité à la généralité, en passant par le particulier. Une certaine théorie de l'action est mise à l'épreuve par l'interprétation, l'obligeant à se préciser, s'adapter au contact d'objets et de situations réels. Les conventions produisent donc une « jurisprudence » qui vient s'intégrer à l'interprétant, l'adapter et le transformer pour les actions futures : l'interprétant est par conséquent enrichi d'une expérience nouvelle qui tend vers une intégration progressive de tous les domaines du possible (conceptuels). Trois fonctions décrivent la dynamique des états de la triade [K. Weick, 1979, R. L. Daft, K. Weick, 1984]. On distinguera alors des phases d'énaction, de sélection et de rétention.

2.3.3.1. L'énaction

Ici le « (...) *couple interprétant-signe ne détermine pas totalement les objets; il laisse un certain espace de choix quant à la lecture et la structuration de l'environnement réel* » [P. Lorino, *op. cit.*, p. 85]. L'objet est donc un construit de la raison (entendement au sens kantien) par le biais de mécanismes partiels de la réalité pour y extraire des faits jugés saillants, et lui imposer une structure qui le rattache à des modes d'action éprouvés. C'est le sens du propos de A. C. Martinet [1993, p. 30] qui souligne que « (...) [l'action stratégique s'inscrit] *dans des processus de mise en scène (enactement) de l'organisation et de son environnement* ».

L'individu réagit face à une différence de différences [G. Bateson, 1980]. Il peut donc ignorer le changement (ce qui est une forme *d'enactment*) ou encore produire un changement écologique qui, en retour, contraint l'individu dans ses actions futures, actions créatrices à leur tour de nouveaux

changements écologiques, et ainsi de suite... On rejette ici l'idée simpliste d'un environnement s'imposant à l'individu, ou à un ensemble d'individus regroupés au sein d'une organisation, indépendamment des actions ou des pensées de cet individu ou ensembles d'individus.

2.3.3.2. La sélection

dont le « *couple objet-signe ne détermine pas totalement son interprétant, il laisse flotter une certaine ambiguïté quant aux lois pertinentes pour expliquer la situation* » [P. Lorino, *ibid.*]. Pour K. Weick, la sélection définit une imposition de structures variées sur des manifestations ambiguës, dans un effort de réduction de ladite ambiguïté. En fait, l'interprétant impose au couple objet - signe une structure qui l'oriente vers un champ de connaissance et d'action. Par suite, il situe mieux le flou du signe par rapport à son objet en apportant une structure de compréhension.

Les manifestations, équivoques, produites conjointement par le changement écologique et le processus d'énactement constituent les inputs du processus de sélection. Ce processus a pour fonction d'imposer des structures à ces manifestations, afin de réduire leur caractère équivoque. Ces structures peuvent prendre la forme d'une « carte causale » qui sont stockées dans la tête de l'individu, car, par le passé, elles se sont révélées efficaces.

2.3.3.3. La rétention

(ou formulation) désigne la couple interprétant – objet s'explicitant dans le signe; celui-ci appartient à plusieurs registres (verbal, écrit, graphique, etc.) dont deux considérations essentielles sont à retenir :

- la communicabilité [J. R. Carlson, R. W. Zmud, 1994 ; R. E. Rice, R.E. Kraut, C. Cool, R. S. Fish, 1994 ; R. L. Daft, R. H. Lengel, 1984] ;
- la mémorisation [M. Girod, 1995 ; J. P. Walsh, G. Ungson, 1991 ; G. Huber, 1991].

Lorsque l'interprétation prend une forme de représentation pour autrui, c'est la fonction de formulation ou rétention (choix de registre de signe) qui rend socialement communicable le résultat de l'interprétation. « [Après l'énaction et la sélection] *le processus d'évolution final est la rétention. Malgré le fait que la rétention semble constituer un processus simple de "stockage d'information codée", elle a*

une plus grande importance qu'on ne pourrait le croire » [K. Weick, *op. cit.*, p. 38]. Sans formulation/rétention adéquate, il y a réinvention complète du savoir à chaque instant et en chaque lieu : il n'y a ni apprentissage, ni socialisation de la connaissance. Par ailleurs, les systèmes de rétentions ne sont pas de simples entreposages d'interprétations sélectionnées précédemment. Ils affectent les actions prochaines.

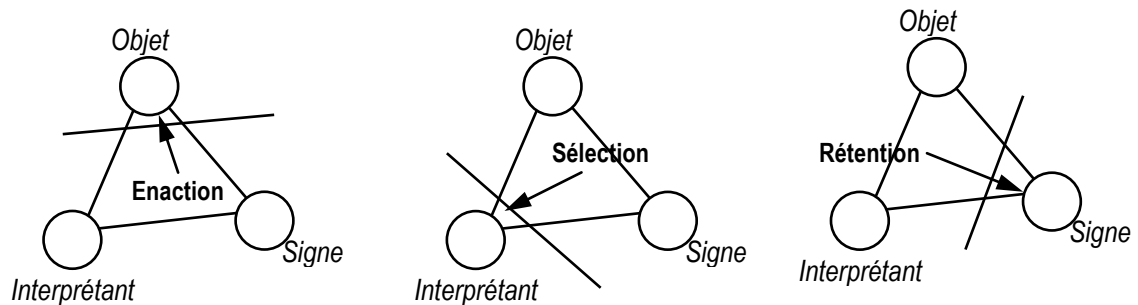
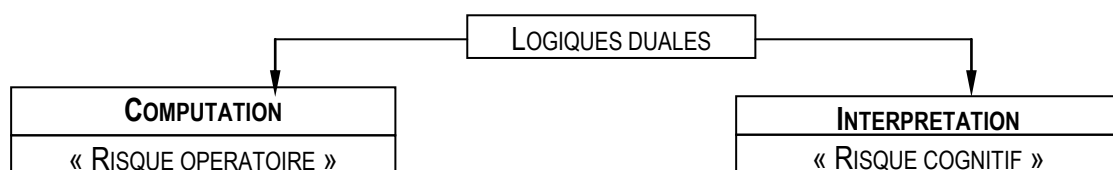


Tableau 23 : Les trois fonctions triadiques de l'action [P. Lorino, 1995, p. 85]

La convention, comme interprétant collectif, remplit donc une fonction de généralisation du réel en s'accroissant du fait de l'abstraction réfléchie [J. Piaget, 1967] sur l'interprétation précédente [S. Peirce, 1978 ; J. Theureau, 1992]. C'est donc à la fois un mécanisme d'appauvrissement de la sélection, puisque si le faisceau d'interprétations s'accroît avec l'expérience, on ne doit néanmoins en retenir qu'une. On a donc un « *risque cognitif* » [P. Lorino, *op. cit.*, p. 95] qui tient à l'erreur dans la sélection de l'interprétant, par opposition au « *risque opératoire* » [*ibid.*] qui répond à l'erreur sur l'action à réaliser.



Ce « *risque cognitif* » est le propre d'un entendement subjectif car la construction et la mobilisation d'une loi interprétative tient de l'activité mentale de la personne intelligente : la subjectivité de l'interprétation est donc la condition d'un lien entre cognition et action; c'est la condition de l'apprentissage [J. Theureau, 1992, cité par P. Lorino, *op. cit.*, p. 97].

2.3.4. « ARTEFACTS » ORGANISATIONNELS ET FONCTION DE GUIDAGE DE LA COMBINATOIRE DES RATIONALISATIONS COGNITIVES DES CONVENTIONS¹

Le modèle triadique signe-objet-interprétant est marqué du signe de la *tercéité*. Il contient des éléments de généralité, mais qui n'existent pas dans l'abstrait : le modèle n'existe que par rapport à des objets réels. La conceptualisation s'effectue donc par rapport à un artefact, porteur et créateur de représentations, un sujet interprétant. Même lorsque celle-ci consiste à appliquer automatiquement des routines éprouvées, il y a intervention d'un jugement subjectif. La triade se présente comme un aller et retour du particulier (l'objet) au particulier (le signe), en passant par le général (la théorie). Tenant compte des analyses précédentes, il nous faut satisfaire donc deux conditions pour que « nos » conventions puissent décrire l'action dans les situations de gestion :

- intégrer le fait que les acteurs, bien que contraints par la poursuite du résultat, poursuivent *plusieurs fins*. L'optimisation se fera alors simultanément selon plusieurs variables logiques, loin d'une mono-rationalité optimisatrice ;
- intégrer la dimension collective de l'action , autrement que comme simple agrégation d'actions individuelles, sans pour autant obérer le rôle central de l'individu.

On distinguera donc les *motifs* et les *contextes* de l'action [respectivement « énoncé » et « dispositif » chez P. Y. Gomez, *op. cit.*] : « *Les motifs sont constitués par ce qui est susceptible d'être explicité comme intention d'action; les contextes désignent ce qui détermine les choix qui sont faits* » [J. Girin, 1990, p. 156]. Un premier « énoncé » domine en principe les actions dans les situations de gestion : l'impératif et contraignant étant d'avoir à atteindre dans un temps déterminé un résultat qui fera l'objet du jugement. La rationalité dominante ici sera une rationalité en finalité au sens de M. Weber [*op. cit.*] ou de l'agir téléologique au sens de J. Habermas [*op. cit.*] dans sa variante « stratégique ». Cette finalité est imposée de l'extérieure.

D'autres « énoncés » animent cependant les acteurs : la carrière professionnelle, l'affection, la réalisation de soi, le pouvoir et la puissance, la jouissance, etc. On peut retrouver ici les rationalités en valeur, affective et traditionnelle de M. Weber [*ibid.*] ou encore d'Harbermas [*ibid.*] (ludique, dramaturgique, etc.). Si l'on entend ces énoncés au sens de H. A. Simon [1959, 1983] ils seront de

¹ Cette section reprend la démarche présentée dans l'ouvrage dirigé par J. H. Jacot [1994], en particulier l'article de H. Glodas et J. P. Micaelli in *Artificialisme et rationalisation cognitive*, [Chapitre 3] ; ainsi que les chapitre 4 et II.6 chez P. Y. Gomez, respectivement en 1994 et 1996.

l'ordre d'une satisfaction, et non plus d'une optimisation. Entre ces deux catégories d'énoncés se constitue une troisième catégorie qui résulte d'accords négociés (explicites ou tacites) entre les participants. On est dans le domaine de la « *rationalité interactive* » [J. P. Ponsard, 1988 ; J. P. Ponsard, H. Tanguy, 1989 ; H. Dumez, A. Jeunemaître, 1989] ou encore de la « *rético-rationalité* » [G. Y. Kerven, 1989, p. 48].

Le contexte d'action et de signification de l'ordre cognitif désigne des « dispositifs » et un concept proche des « cadres » [G. Bateson, 1955 ; E. Goffman, 1974]. Il peuvent être envisagés sous deux aspects : leurs aspects partagés ou distribués, d'une part, et leurs aspects structurés ou non structurés, d'autre part. Les contextes sont des principes d'interprétation pour des événements, des actes ou messages, qui sans eux seraient dépourvus de sens. Ils concernent aussi bien l'ordre matériel des choses que l'ordre intersubjectif et social. L'adjectif cognitif sera utilisé pour qualifier la part structurée et explicite des cadres. Il sera donc constitué par l'archipel des parties émergées des contextes. Cet ordre est celui du 3^{ème} monde de K. Popper [1967, p. 120]. Cette définition permet de poser deux conséquences remarquables : d'abord qu'il y a une interaction entre les mondes [J. Habermas citant K. Popper, p. 92] et que celle-ci admet une réduction cognitiviste de l'interprétation du 3^{ème} monde [*ibid.*, p. 94]¹.

2.3.4.1. L'énoncé comme fonction de guidage de la combinatoire interprétative des conventions

La convention est tout d'abord un discours dont l'énoncé sert à « *donner des bornes aux comportements en qualifiant ce qui est compatible avec la convention et ce qui lui est étranger* » [P. Y. Gomez, op. cit., p. 193]. Cet énoncé peut prendre la forme d'un texte, d'une parole, du sens qui répond à la situation d'incertitude. La systématisation proposée est celle de trois niveaux de lecture de l'énoncé : le principe supérieur, la distinction, la sanction.

- *Le principe commun (ou supérieur)* : Une convention, comme procédure et systèmes de règles, construit un comportement commun qui intervient comme un critère de justification en permettant aux individus de se « sentir » dans la norme conventionnaliste.

¹ Selon K. Popper dans « *la théorie de la connaissance sans sujet connaissant* » cité par J. Habermas (p. 92), « *Nous pouvons distinguer les 3 mondes ou univers suivants : d'abord le monde des objets physiques ou des états physiques ; ensuite le monde des états de conscience, ou des états mentaux, ou peut-être des dispositions comportementales à agir ; et troisièmement le monde des contenus de pensée objectifs, particulièrement le monde des pensées scientifiques et poétiques des œuvres d'art* ».

- *La distinction entre les adopteurs* : elle informe sur le rôle des différentes catégories d'adopteurs, leur hiérarchies et leurs devoirs relatifs. L'individu reconnaît sa position par rapport aux autres individus souscrivant aux règles conventionnalistes. Cette distinction permet de repérer un interlocuteur dans une typologie d'adopteurs. La distinction participe à une forte limitation de l'information à traiter.
- *La sanction* : elle décrit les conditions de maintien dans la convention (sanction positive ou la « normalité ») ou d'exclusion de la convention (sanction négative ou « l'anormalité »).

2.3.4.2. Les dispositifs conventionnalistes

Il désigne les relations concrètes qui matérialisent les conventions dans l'espace. On parlera des conditions pratiques de transfert de l'information entre des individus qui participent au processus mimétique. Loin du contenu sémantique, nous retiendrons les critères de fréquence des contacts, du degré de standardisation des contacts et de la tolérance à la négociation.

- *La fréquence des contacts* : Elle permet de vérifier les « physiquement » l'existence de la convention (ou son absence). Le phénomène d'imitation étant le meilleur propagateur de la convention, plus la fréquence des contacts sera grande, moins il y aura d'erreur à la diffusion. On étudiera donc la manière selon laquelle les individus sont reliés à d'autres individus supposés agir comme eux.
- *La standardisation des contacts (utilisation technologique)* : Pour communiquer aux autres l'adoption de la convention, l'adopteur envoie un signal, via des outils technologiques, prouvant que son comportement est conforme. On sera donc tributaire de la technologie utilisée pour envoyer ce message. La précision du transfert augmente avec la technologie, mais diminue corrélativement les possibilités d'interprétation du contenu.
- *Le degré de liberté à la négociation de l'interprétation* : Il indique la souplesse de la convention, la capacité de négociation accordée aux individus pour remettre en cause les règles de la convention. Ici se trouve l'espace des contrats : la convention autorise (ou non) les accords privés. Le contrat devient une modalité de définition des comportements en s'y référant.

Par rationalisation cognitive, il faut entendre un processus dont l'objet est d'assurer la codification, la mémorisation et l'utilisation des connaissances nécessaires (...) [à une organisation] afin de renforcer sa cohérence et sa pertinence [H. Glodas, J. P. Micaelli, 1994]. Elle peut prendre deux acceptions :

cognitiviste, lorsqu'elle est entendue comme un système computationnel reliant des systèmes de traitement d'informations entre eux ; connexionniste [D. Andler, 1992].

Si une organisation se définit, au niveau conventionnel, comme un « *accord de représentations* », chaque fonction types qui la structure définit un ensemble finalisé de « *fonctions spécialisées* », dont le contenu opérationnel et cognitif, et dont les objectifs économiques sont explicités. L'exercice de chaque fonction spécialisée supposera donc une forme de raisonnement ou de *problem solving*, d'apprentissage et d'expertise spécifique. Un modèle fonctionnel permettra ainsi de préciser la conception d'une organisation comme « *écran informationnel* » [P. Y. Gomez, op. cit.] définissant des « *mondes* » [L. Boltanski, L. Thévenot, 1987] de conviction partagée d'effort commun sur trois plans d'analyses : le sens commun (ou téléologie du système), le gouvernement (ou l'organisation des conventions d'effort), la mesure qui permet le contrôle des acteurs [P. Y. Gomez, 2000].

2.3.5. TRADUIRE LA PLURI-RATIONALITE (OU RATIONALITE INTERACTIVE) DES CONVENTIONS

Evaluer consiste en une lecture orientée de la réalité à partir de critères permettant de confronter un référent (construction de normes) et un référé. Cette évaluation abordée sous l'angle du paradigme conventionnel recouvre plusieurs réalités qui dépendent chaque fois du regard retenu : nous parlerons pour notre part de quatre régimes d'évaluation de la réalité selon l'interaction avec le contexte et la norme référentielle retenue. On aura une « convention d'effectivité » lorsque l'approche visera une évaluation de la satisfaction individuelle ou collective ; une « convention d'efficacité » si la performance se focalise sur les objectifs ; une « convention d'efficience » si la focalisation porte sur les coûts et enfin une « convention de réalisation » qui focalise sur l'accomplissement des acteurs dans leur totalité. D'un point de vue évolutionniste, ce n'est pas l'individu qui est le centre de l'évaluation, mais plutôt l'organisation et les « routines »¹ qui la sous tendent [R. Nelson, S. G. Winter, 1982].

S'agissant tout particulièrement de la composition des catégories méthodologiques d'analyse de l'information communiquée en entreprise, les travaux effectués par O. Gélinier [1977]², F. Gondrand

¹ Ici les « routines » peuvent être entendues comme des lieux de convergence des intérêts des différents acteurs de l'entreprise, fonctionnent comme des paradigmes. Cette lecture rapproche étroitement les concepts de convention et de routine

² Pour O. Gélinier, l'information générale comprend sept (7) grandes rubriques : 1) marche de l'entreprise 2) bilan, résultats, trésorerie, dividendes, investissements 3) intéressement 4) marché et résultat par division 5) buts et stratégie de l'entreprise 6) politique et objectifs (produits, ventes, social) 7) information spéciale du comité d'entreprise.

[1983]¹, sont repris par G. Martinez et A. Silem [1983, p. 116] qui apportent des corrections ayant trait à l'absence d'un « *degré de finesse suffisant pour une analyse de contenu* ». Ils formulent en ce sens une liste de vingt-neuf thèmes à partir d'une approche théorique et après analyse d'un sous-échantillon de journaux d'entreprise (voir infra, annexes X pour une liste complète des thèmes retenus). Il convient sans doute d'accorder une attention plus particulière aux conclusions récentes des travaux effectués par J. Allouche et G. Schmidt [1995]² et plus près par T. Jacquot [1998].

Nous parlerons de paradigmes d'une part [T. Kuhn, 1983] et de gouvernement de l'autre à la suite des conclusions de P. Y. Gomez [1997, p. 235] pour qui le « *le gouvernement [désigne] les mécanismes qui rendent légitimes le rôle de direction et son contrôle [dans une entreprise] et, en conséquence, le pouvoir de décision délégué au dirigeant et ses adjoints* » [ibid., 2000, p. 25]. Les dimension de management traduiront la gestion effective que nous entendront comme les mécanismes de pouvoir, de prise de décision ou encore de performance tels que les concepts de paradigmes d'efficacité, d'efficience et d'effectivité peuvent le traduire.

2.3.5.1. L'effectivité comme paradigme de gouvernement conventionnaliste : un agir suivant les normes

Tenter de comprendre la signification d'une « convention d'effectivité » revient à éclaircir la notion de satisfaction du point de vue de la logique. L'application, à grande échelle, des ressources offertes par le traitement scientifique de l'information a apporté des bouleversements de la structure sociale. En effet, l'utilisation des calculateurs a permis, progressivement, de soumettre à une analyse rigoureuse des problèmes qu'autrefois on devait se contenter de résoudre intuitivement. Les résultats obtenus sont entièrement contrôlables puisque l'on recourt à des instruments relevant d'une logique stricte. Ainsi, dès le moment où le langage logique a un caractère algorithmiquement opératoire, on admet le résultat comme « rationnel », dans la mesure où toutes les étapes sont contrôlées.

C'est à ce stade qu'il convient d'opérer un renversement de perspective puisque accepter le point de vue ci-dessus énoncé revient à admettre que les opérations de la pensée peuvent être décrites dans

¹ F. Gondrand retient cinq (5) catégories : 1) la politique générale et les objectifs de l'entreprise 2) rémunération, emploi, horaires, avantages sociaux 4) informations commerciales : marketing, publicité, ventes, concurrence 4) l'entreprise et son environnement : économie de la région, pollution, concurrence 5) organisation, définition des fonctions, organigramme.

² Trois catégories d'analyse (stratégique, organisationnelle et des performances) et onze types de discours sont recensés par les auteurs.

un langage précis, susceptible d'être traduit sous forme algorithmique. Cela appelle plusieurs types de questions : comment évoquer d'un seul coup toutes les possibilités de la pensée ? dans quel type de langage ? Mais plus en avant, comment indiquerait-on, à l'avance, les limites de la représentativité algorithmique ?

Toutes ces questions supposent que l'on ait d'une part une caractérisation complète des possibilités de la pensée, et d'autre part une caractérisation complète des algorithmes. En réalité, chaque fois qu'on opère un classement des familles pour lesquelles on recherche des méthodes « effectives » de résolution, on déplace l'attention des méthodes elles-mêmes aux classes d'objets accessibles ou constructibles par ces méthodes. Par suite, on adopte une approche effective (c'est-à-dire calculatoire, indépendamment de toute idéologie) qui se fondera sur un postulat « d'intuitionnisme » au sens de L. E. J. Brouwer¹ car l'acteur calculeur est « subjectif » [cf. J. Y. Girard, I. Reznikoff, 1977, p 528] au sens où « *une propriété ne saurait avoir de sens qu'à travers l'acte qui consiste à le démontrer* »². Il n'est donc jamais question de « vérité » mais de « prouvabilité ».

En conséquence, nous parlerons de conventions d'effectivité à l'opposé des thèses Hilbertiennes³, pour les affirmer comme des processus mentaux de conviction fondés sur un énoncé clos⁴ (et récursif) qui autorise une évaluation solipsiste⁵ de la réalité. Les acteurs évalueront le degré de satisfaction sur la base de leurs seuls « moi », en termes de « sensations » et de « sentiments ». Bien sûr le point de vue ne doit pas être porté aux extrêmes où le « moi » constituerait la seule réalité existante, sauf à se souvenir que c'est dans ce répertoire (le monde) de la rationalité effective. Nous adopterons par la suite la définition proposée M. Marchesnay [1993, p. 102] :

¹ Pour L. E. J. Brouwer, fondateur de la théorie « intuitionniste », il n'existe aucune objectivité du mathématicien en soi. Il n'existe pas de réalité extérieure au mathématicien dont il pourrait rendre compte. Par suite, une propriété ne peut avoir de sens qu'à travers l'acte qui consiste à le démontrer : le problème à résoudre sera toujours de l'ordre d'une « prouvabilité » mais jamais de « vérité ».

² C'est la notion de « sujet créatif ».

³ Chez Hilbert, l'intuition du mathématicien ne peut prétendre à résoudre les questions réelles en ce qu'elles se fondent sur une ontologie extérieure au réel (objets réels, énoncés,...).

⁴ « *Quelle est la signification d'un énoncé A pour un intuitionniste ? Ce n'est rien d'autre que : « j'ai une preuve de A ». Par preuve, il ne convient pas d'entendre « démonstration formelle », mais plutôt un certain processus mental qui entraîne la conviction. Heyting (...) a proposé [en ce sens] un énoncé clos de l'arithmétique » [J. Y. Girard, I. Reznikoff, *op. cit.*, p 530].*

⁵ Le Solipsisme philosophique vise à établir une conception du monde du seul point de vue de l'individu : le « moi » et ses sensations et sentiments constitue la seule réalité existante. On est dans les versions « dures » du constructivisme.

$$\text{Effectivité} = \frac{\text{satisfaction}}{\text{résultats}} = \text{"moral" de l'organisation}$$

Cette conception de la notion d'effectivité est relativement ancienne. Déjà l'école des relations humaines – à travers les écrits de G. E. Mayo [1946] et A. Maslow [1954] entre autres – soulignait le caractère indissociable des attitudes et des comportements des employés vis-à-vis du dirigeant. En ce sens, la satisfaction des employés deviendrait un objectif à atteindre de l'organisation. Chaque fois que les objectifs qui motivent leurs décisions ne coïncident pas avec ceux des propriétaires ou des gestionnaires, ces objectifs subiront inévitablement des modifications à plusieurs niveaux. Ici, il convient de rappeler que le postulat de solipsisme initial, visant l'interprétation individuelle de la satisfaction par un « sujet créatif », nous conduit à réévaluer, à la suite de K. E. Weick [1977], la question de l'élimination d'une prétendue « insatisfaction collective » entendue comme objectif économique de l'organisation. En effet, lorsque la satisfaction est utilisée comme indicateur d'efficacité, on admet implicitement (ou explicitement) que l'amélioration des performances dépend du seul changement des conditions de travail. Or celles-ci appartiennent à une interprétation purement relativiste de la notion de conditions de travail. Ils conviendra alors dans notre processus de recherche de focaliser sur la « valeur des ressources humaines » [E. M. Morin, 1989, 1994] comme facteur de cohésion de la structure sociale dans l'organisation [R. E. Quinn, 1988 ; A. H. Van de Ven, M. A. Morgan, 1980].

Cette valeur des ressources humaines est à comprendre au sens conventionnaliste comme un « énoncé d'effort » tel qu'il est définit par P. Y. Gomez [op. cit., p. 217 et suivantes] : les employés auto-évaluent un niveau d'effort conventionnel compatible avec leur propre évaluation solipsiste de l'effort requis. Cet effort requis correspondant à la norme de satisfaction en deçà de laquelle on s'expose à des sanctions [P. Y. Gomez, *ibid.*]. E. M. Morin [1989, p. 79-80] distingue comme critères de cette évaluation :

- Le « moral des employés », c'est-à-dire le degré auquel l'expérience totale du travail est évaluée positivement par l'employé [M. Deboilandelle, 1994] ;
- Le « rendement des ressources humaines » ou productivité qui désigne la qualité ou la quantité de production par employé ou par groupe ;
- La « mobilisation » ou le degré d'intérêt et d'implication que les employés manifestent pour leur travail et pour l'organisation, ainsi que l'effort fourni pour atteindre les objectifs [R. E. Quinn, J. Rohrbaugh, 1981 ; J. R. Hackman, G. R. Oldham, 1975 ; C. D. Dupras, 1991] ;

- Le « développement des ressources humaines » qui correspond au seuil d'accroissement des compétences [R. Likert, 1958 ; W. R. Scott, 1987].

Il convient enfin d'ajouter à ces critères d'évaluation « l'image sociale » et les « rémunérations du personnel » [M. De Boislandelle, 1993] pour obtenir une représentation large de l'effectivité.

2.3.5.2. L'efficacité comme paradigme de gouvernement conventionnaliste : un agir téléologique

Deux notions d'efficacité sont à distinguer : d'une part, celle qui s'entend comme une mise en relation des résultats et des moyens nécessaires pour y parvenir, et d'autre part, celle qui se conçoit comme l'écart entre les résultats obtenus et les buts poursuivis. On présuppose donc une relation entre un acteur et un monde d'états de choses existants. Ce monde objectif est entendu comme l'ensemble des états de choses qui existent ou se produisent ou peuvent être suscités par une intervention délibérée.

Le dictionnaire¹ définit la notion d'efficacité comme « le caractère ce qui est efficace » et le terme « efficace » comme « ce qui produit l'effet qu'on attend ». On renvoie à une évaluation de l'écart entre ce qui a été souhaité et ce qui est obtenu. Or, cette dualité entre le résultat obtenu (la fin) et les moyens utilisés n'est pas, en général, clairement repérable en pratique. En effet, pour atteindre une fin, bien souvent il faut recourir à des objectifs intermédiaires qui dès lors apparaissent à leur tour comme des moyens. On rejoint le postulat suivant : « *Toute finalité ne pouvant (...) être signifiée, elle ne sera en fait signifiée que par le choix de buts : à nouveau ces buts ne sont que des moyens* » [C. Mouchot, 1995, p. 257]. En définitive, il faut en revenir à une acception plus téléologique de la notion d'efficacité. On admettra que les acteurs réalisent un but ou provoquent l'apparition d'un état souhaité en choisissant et en utilisant de façon appropriée des moyens qui leurs paraissent assurer le succès. Le concept central sera donc une décision entre des options d'action, orientée, et portée par une interprétation de la situation. On admet donc implicitement des relations présupposées entre les acteurs et le monde d'état de choses existants puisque ceux-ci arrivent à se former des opinions d'une part, et développer des intentions d'autre part, dont les objectifs avoués consistent à faire « exister » les choses souhaitées. L'extension du téléologique au stratégique marque le fait que dans le monde

¹ Dictionnaire Petit Larousse Illustré, 1991.

objectif, l'activité finalisée demeure référée à un concept unitaire du monde (« *Einweltbegriff* » chez J. Habermas, *op. cit.*, p. 104).

$$\text{efficacité} = \frac{\text{résultats atteints}}{\text{buts fixés}} = \text{réalisation des aspirations}$$

On admettra par la suite que cette dimension « convention d'efficacité » correspond aux degrés de stabilisation et de croissance de l'organisation qui pourront être maintenus au cours du temps. Cette analyse dans la durée renvoie précisément à la protection et au développement des ressources financières (rentabilité de l'organisation, à la protection et au développement du marché desservi par l'organisation (compétitivité), au développement qualitatif du produit ou du service (réponse aux attentes de la clientèle). Ces notions ont été soulignées par des études antérieures au titre de moyens d'amélioration de la performance de l'organisation [P. R. Lawrence, J. W. Lorsch, 1967 ; D. Katz, R. Kahn, 1978 ; R. E. Quinn, J. Rohrbaugh, 1981 ; W. R. Scott, 1981].

2.3.5.3. L'efficacité comme paradigme de gouvernement conventionnaliste : un agir communicationnel

On admet ici que l'interaction entre deux sujets capables de parler et d'agir, se fonde sur un *a priori* d'entente (« *Verständigung* » chez J. Habermas, *op. cit.*) qui leur permet de coordonner consensuellement – ou plutôt conventionnellement – (« *Einvernehmlich* », *ibid.*) leurs actions et leurs plans. J. Habermas précise que : « *le concept d'agir communicationnel fait entrer en ligne de compte la présupposition élémentaire d'un médium langagier dans lequel les rapports de l'acteur au monde se reflètent comme tels* » [*op. cit.*, p. 110]. Nous traduirons ici l'acceptation conventionnaliste de l'efficacité comme un « cadre » de coordination par rapport à des multiples langages qui tiennent compte de toutes les fonctions du langage, au delà de la simple unilatéralité propre aux logiques d'effectivité, d'efficacité ou de réalisation. C'est dans le sens de la « convention d'effort » énoncée par P. Y. Gomez [*op. cit.*] lorsqu'il souligne que l'efficacité porte sur le choix d'un objectif déterminé plutôt que d'un autre. De la même façon H. Leibenstein [1974, 1978, 1982, 1987] ne cesse de rappeler l'impossibilité de pouvoir espérer qu'une régulation naisse du choix autonome des acteurs.

Une entreprise s'entendra donc comme une conviction généralisée, en ce que tous les acteurs pensent concourir à un objectif commun. Ainsi, dans le cas où il existe une conviction partagée de maximiser les profits de l'entreprise, les règles prennent alors tout leur sens dès lors qu'elles répondent à l'objectif « évident » d'efficience. Il n'y a donc pas d'objectif universel valable pour toutes les entreprises ; de même qu'il n'existe aucun objectif immuable. Par suite, la conviction portant sur un objectif commun (car « énoncé » comme tel) conduit à se poser la question de l'évaluation de la norme d'effort acceptable individuellement et collectivement pour concourir à l'équilibre global. On s'aperçoit à ce stade que la notion d'efficience ne peut être définie « une fois pour toutes », de façon immuable. C'est le sens de notre développement. Une organisation sera efficiente chaque fois qu'elle atteindra ses objectifs en utilisant le moins de ressources possible. Si nous retenons la définition conventionnaliste (courante) sur la notion d'efficience, nous obtenons l'expression du rapport suivant :

$$\text{Efficience} = \frac{\text{résultats atteints}}{\text{ressources engagées}} = \text{économie des moyens}$$

Les acteurs se confrontent les uns aux autres en fonction de l'écran d'information que constitue la convention. Ce comportement définit une attitude « normale » générale en ce qu'il fonde un système référentiel d'évaluation pour les acteurs de nature purement conventionnel. Les coûts sont alors un « langage » [J. Habermas, *op. cit.*] d'interprétation et de construction collective de sens. Pour D. Katz et R. L. Kahn [1978], l'efficience est ce qui autorise une accumulation des réserves nécessaires à l'accroissement de la complexité organisationnelle, c'est-à-dire à la croissance. Pour évaluer une convention d'efficience, il « faut d'abord élaborer une taxonomie des ressources que convoite la concurrence et qui sont utiles à toutes organisations, puis comparer ces organisations d'après la qualité et le type de ressources dont elles disposent » [M. E. Morin et al., *op. cit.*, p. 45]. Il convient par ailleurs de souligner que l'approche conceptuelle développée par J. Ruffier [1996] sur le concept « d'efficience productive » est illustrative de ce type de développement.

En définitive, la performance organisationnelle équivaut à la position relative de négociation d'une organisation dans la compétition pour l'acquisition des ressources rares ; en ce sens, elle traduit une aptitude à la meilleure utilisation possible desdites ressources, faisant ainsi se correspondre buts organisationnels et stratégies élaborées aux moyens disponibles.

2.3.5.4. La réalisation comme paradigme de gouvernement conventionnaliste : un agir dramaturgique

Les qualités de la réalisation (accomplissement, ambition, ...) sont liées aux structures caractérisant l'agir téléologique (efficacité) : « *Pour certains buts les gens contrôlent le style de leurs actions (...) et les surimposent à d'autres activités. Ainsi, le travail peut être effectué d'une manière proche des principes de la représentation dramaturgique afin de donner à un inspecteur ou un directeur une certaine impression de personnel à l'ouvrage (...). En réalité, ce que les gens sont en train de faire peut être rarement décrit comme étant seulement manger ou travailler ; il y a des traits stylistiques qui ont une signification conventionnelle associée à des types reconnus de personnalités* » [Harré, Secord, « explanation behavior », cité par J. Habermas, *op. cit.*, p. 107]. Nous entendons la « convention de réalisation » du point de vue de « l'agir dramaturgique » de J. Habermas. Dans un mécanisme d'interaction, les participants gèrent l'accès à leur subjectivité propre, ce qui leur permet de se présenter sous l'aspect qu'ils pensent être vu et accepté par les autres acteurs. Ce faisant, ils se rapportent nécessairement à leur monde subjectif propre. Par suite, souhaits et sentiments prennent des dimensions considérables dans les évaluations réciproques.

Cette dimension de la convention est à rapprocher de la conception politique de l'efficacité organisationnelle développée depuis B. M. Bass [1952], F. Friedlander et H. Pickle [1968]. Il existe donc une convergence d'intérêts multiples et de jeux politiques qui s'appuient à la fois sur lesdits jeux et sur la position des acteurs [C. Perrow, 1977]. Les différents « constituants » (propriétaires, dirigeants, clientèle, etc.) des organisations définissent des objectifs pour elles en les rendant opératoires sur les processus de transaction, d'accommodation et d'entretien desdites organisations. La question est celle de savoir comment combiner des évaluations souvent contradictoires faites par les multiples « constituants » pour obtenir un indice simple de structuration de l'organisation ? Quatre modèles sont souvent proposés pour la prise en compte de l'ensemble des intérêts contradictoires :

- Le pouvoir des membres de la coalition dominante [J. M. Pennings, P. S. Goodman, 1977] ou de l'environnement externe [J. Pfeffer, G. R. Salancick, 1978] ;
- L'importance relative des « constituants » [T. Connolly, E. M. Colon, S. J. Deutsch, 1980] ;
- La justice sociale [M. Keeley, 1980] ;
- La légitimité de l'organisation [R. F. Zammuto, 1982].

2.3.6. LES ACTEURS CONVENTIONNALISTES D'UN ENONCE DE GOUVERNEMENT D'ENTREPRISE

Dans la littérature, le rôle du dirigeant traite souvent de sa façon d'interpréter les situations internes et externes, surtout dans les phases d'engagement dans une innovation organisationnelle ou non. Plus qu'une simple prise en compte de la nécessité de changer, le rôle du dirigeant influence l'ensemble de la dynamique du processus d'innovation. Loin s'en faut, le dirigeant n'est pas le seul acteur dans le changement. D'autres acteurs internes à l'organisation interviennent au cours du processus d'innovation : la direction générale, et les autres acteurs de l'organisation (c'est-à-dire toutes les personnes autres que le dirigeant et la direction générale). La perception du rôle des acteurs externes par le dirigeant est aussi non-négligeable, surtout pour les clients et partenaires « forts » de l'organisation qui exercent une influence sur la dynamique du processus.

Dans les paragraphes suivants, nous nous proposons d'exposer le rôle de ces différents acteurs à travers les nombreux travaux issus de la littérature sur le changement, ainsi que l'interprétation de leur statuts du point de vue du dirigeant dans ses discours.

2.3.6.1. Les actionnaires

La position ubiquitaire des administrateurs singularise l'analyse de l'acteur actionnaire au sein d'un processus d'innovation organisationnelle. Pour pouvoir comprendre le mécanisme de prise en compte des actionnaires par le dirigeant dans son énoncé conventionnaliste, il convient d'aborder leur statut sous l'angle de la légitimation du dirigeant. En effet, du fait de sa situation au centre du nœud des contrats engageant son action, le dirigeant pourrait agir de façon opportuniste à l'égard des actionnaires [A. Alchian, H. Demsetz, 1972] et des autres parties prenantes en relation avec l'organisation (les créanciers, les clients, la communauté) [C. Hill, T. Jones, 1992].

Au début de son mandat, le dirigeant subit une pression politique et sociale importante le conduisant à déléguer nombre de décisions stratégiques ou routinières [D. Hambrick, G. Fukutomi, 1991 ; D. Miller, 1993]. Sa durée dans ses fonctions dépend de l'amélioration de la performance financière de la firme qui le dote d'un capital de réputation. En retenant ce point de vue, on peut dire qu'il existe une convention maintenant le statut du dirigeant. J. Pfeffer et G. R. Salancick [1978] parlent en ce sens de la constitution d'un « champ organisationnel » qui suppose que la firme cherche à stabiliser son

environnement par une structuration institutionnelle des relations avec qu'elle entretient avec certains établissements et parties prenantes [P. DiMaggio, W. Powell, 1983 ; N. Fligstein, 1990]. Il existe donc un système d'uniformisation des pratiques et des structures qui fait office d'interprétant collectif pour l'ensemble des firmes appartenant à un même réseau d'administrateurs [J. Galaskiewicz, S. Wasserman, 1989 ; G. Davis, 1991 ; P. Haunschild, 1993].

La participation à plusieurs conseils permet au dirigeant et aux administrateurs de se doter d'exemples concrets dont ils mesurent la proximité. Il y a une imitation des pratiques – de nature stratégique et financière – réalisée dans les organisations et des situations similaires qui visent à assurer une légitimité isomorphe [P. DiMaggio, W. Powell, 1983]. En adhérant au mécanisme d'isomorphisme des décisions, le dirigeant se prémunit ainsi contre le risque de décisions atypiques risquant de marginaliser les performances de l'organisation par rapport à celles du secteur. C'est là un processus que l'on pourra qualifier de typiquement conventionnel.

2.3.6.2. La direction générale et les administrateurs

Dans la littérature, la direction générale est souvent présentée comme un relais de l'action du dirigeant. En fait, en suivant R. B. Shaw [1994], le dirigeant ne peut agir seul. Il recherche le soutien de l'équipe dirigeante pour pouvoir mieux justifier l'engagement d'une innovation. Pour certains auteurs, cet engagement de soutien de la direction générale est l'une des conditions de réussite de l'innovation organisationnelle [R. Beckhard, 1975 ; J. M. Bartunek, M. K. Moch, 1987 ; B. Virany, M. Tushman, E. Romanelli, 1992]. L'implication de l'équipe de direction pour une nouvelle stratégie est un argument robuste pour favoriser l'engagement de tous et faire face aux résistances selon J. M. Stopford et C. Baden-Fuller [1994].

Mais cette implication n'est jamais acquise de manière univoque. W. H. Starbuck [1983] pense même que les résistances de la direction aux innovations organisationnelles sont plus fortes que celles des salariés, en particulier lorsque ces changements menacent les positions dominantes des directions exécutives ainsi que la situation dans leur statut social. P. Romelear [1996] abonde dans le même sens lorsqu'il souligne que les pratiques de gestion de la direction générale empêchent certaines demandes sérieuses d'être reconnues et traitées à ce niveau. R. B. Shaw [1994] a en ce sens établi que les systèmes de croyances des dirigeants changent difficilement, même si ce constat est variable selon les

individus. Dans cette alternative, l'une des solutions à l'adaptation de l'organisation à ses divers facteurs de contingence (environnement, technologie, etc.) passe souvent par le changement radical de la direction générale [B. Virany, M. Tushman, E. Romanelli, 1992], et que ce changement est souvent générateur d'un accroissement des performances [W. Boeker, 1997] et une transformation des structures cognitives et sociales par un changement de « routines » [P. C. Nystrom, W. H. Starbuck, 1984].

W. Boeker [1997] considère que la composition d'une équipe efficace est tributaire des différences entre les personnes qui la forme. Cette lecture est celle de Hurst, Rush et White [1989] qui estiment que les managers sont fortement influencés par leurs capacités cognitives qui influencent leurs comportements. Comme ces capacités sont corrélées au niveau d'évolution du processus de changement, il y a intérêt à créer des équipes de direction regroupant des managers à facultés complémentaires. D. Nadler et M. Tushman [1991] pense que ce type d'équipes augmente les capacités de collecte et d'interprétation du réel pourvu qu'un minimum de « convention » demeure présent entre les membres de la direction générale et leur dirigeant.

Le processus de convergence des visions des différents membres de la direction reste un objectif incontournable pour le dirigeant, surtout si l'on accepte que celui-ci dispose d'une capacité d'influence sur les membres, soit en les focalisant sur les aspects positifs attendus d'une innovation organisationnelle [C. R. Hinings, R. Greenwood, 1988 ; L. E. Greiner, A. Bhambri, 1989], soit sur l'augmentation de leurs pouvoirs [L. E. Greiner, A. Bhambri, 1989].

2.3.6.3. Les acteurs internes de l'organisation

L'incertitude liée à l'apparition d'une innovation organisationnelle est souvent un prétexte à l'émergence d'une anxiété. Souvent, les choses vécues dans l'entreprise se justifient par leur continuité dans le temps. Les remettre en causes serait renier les principes d'engagement que l'organisation doit, à leurs yeux, maintenir. C'est l'un des constats fait par K. F. Morris et C. S. Raben [1994] et qui peut expliquer les procédures de justifications mises en œuvres par les dirigeants en focalisant l'ensemble du personnel, par exemple sur l'évidence d'une réussite comme issue finale du processus d'innovation organisationnelle. En ce sens, lorsque les dirigeants proposent et inventent une vision, les agents du changement conçoivent et implantent parallèlement des concepts, justificateurs et répondant aux

ambiguïtés émergées de la contradiction entre l'existant (le réel) et le projet des dirigeants [I. Nonaka, 1988].

Cette attitude des acteurs internes à l'organisation peut aussi s'expliquer par le pouvoir « symbolique » du dirigeant, qui lui permet d'informer, de diriger les efforts, de motiver et de faciliter l'irruption d'une innovation organisationnelle. Nous entrevoyons par ici le concept de leadership « charismatique » capables de transformer les valeurs, de casser les traditions et d'exercer son pouvoir afin d'imposer sa vision de l'organisation [M. Weber, 1922].

2.3.6.4. Les acteurs externes à l'organisation

Les recherches qui ont porté sur l'analyse des rapports entre les « parties prenantes » – les « stakeholders » – externes à l'entreprise et celles qui lui sont internes se sont principalement focalisées sur les flux de communication entre les organisation innovatrice et organisations extérieures.

Deux cas sont à observer :

- Celui des relations avec les clients [R. More, 1986 ; E. Von Hippel, 1989 ; P. Meyers, G. Athaide, 1991 ; R. Glazer, 1991 ; G. Day, 1994] ;
- Celui de la participation à des réseaux de partenariats [W. Souder, 1987 ; B. Planque, 1988 ; J. G. Wissema, L. Euser, 1991 ; R. Larue de Tournemine, 1991].

D'autres auteurs, moins nombreux, se sont référés à l'importance des relations avec les fournisseurs [Shaw, 1985 ; Day, 1994] où ces derniers quittent leur statut « d'adversaires » au profit de ceux de collaborateurs par rapport à la qualité des produits, les délais de livraison, etc.

Nous retiendrons particulièrement le modèle de « l'intéressement des parties prenantes » soutenu par Akrich et al. [1988] comme base d'analyse et d'identification des acteurs externes concernés par les énoncés des locuteurs-présidents. En ce sens, nous rejoignons également A. H. Van de Ven [1986] dans sa politique d'identification des parties prenantes au processus d'innovation. Le tableau ci-dessous donne un inventaire des catégories d'analyse à prendre en compte dans un énoncé conventionnaliste. Les rôles cités ici constituent des hypothèses de travail et ne sauraient être entendus comme une définition exhaustive des parties prenantes.

« STAKEHOLDERS » – PARTIES PRENANTES CARACTERISTIQUES D'UN ENONCE PRESIDENTIEL	STATUT DE L'ENONCIATION ATTENDU
Clients précurseurs	<ul style="list-style-type: none"> • Information sur de nouveaux besoins • Partenaires pour la conception ou le développement • Décideurs pour l'achat du produit • Concurrents potentiels
Clients des Clients	<ul style="list-style-type: none"> • Sources d'informations sur de nouveaux besoins • Prescripteurs du produit auprès des clients
Fournisseurs	<ul style="list-style-type: none"> • Source d'information sur les technologies, la concurrence • Partenaires pour le développement d'une solution • Concurrents potentiels
Distributeurs, Intégrateurs	<ul style="list-style-type: none"> • Sources d'informations sur les besoins de leurs clients • Prescripteurs du produit
Etat, Administrations, Organismes d'aide	<ul style="list-style-type: none"> • Source d'information (législation, normes, recherche scientifique) • Mise en relation avec d'éventuels partenaires • Source de financement de projets • Autorisation administratives • Prescripteur du produit
Concurrents	<ul style="list-style-type: none"> • Source d'information marché et technologie (par exemple brevets) • Partenaire potentiel • Réaction à l'innovation des concurrents

**Tableau 24 : Hypothèses de rôle attribuées par les dirigeants aux « parties prenantes »
[inspiré de V. Chanal, 1995, p. 117].**

En définitive, en formulant le concept de « chaîne industrielle » des acteurs impliqués dans un processus de construction de la valeur ajoutée de l'organisation, P. Millier [1989] s'était limité à la seule dimension économique des acteurs et sans tenir compte des références à leur statut de contributeurs informationnels à la construction des conventions de gouvernement. En formulant les hypothèses ci-dessous énumérées, on admettra qu'il y a le principe implicite d'une convergence cognitive – dans le discours du dirigeant – entre sa représentation constatée de l'environnement et son énonciation à travers le discours présidentiel.

CONCLUSION

Dans ce chapitre, nous nous sommes attachés à formuler une modélisation opératoire d'une approche conventionnaliste dans le domaine des sciences de gestion. En réfutant l'hypothèse issue des interprétations économistes de l'objet « convention », nous avons souhaité réinscrire la convention dans un cadre à la fois cognitif et social et dont les dynamiques méthodologiques appartiennent à une déclinaison triadique au sens de l'interprétation Peircienne.

En formulant un cadre de gouvernement conventionnaliste centré sur les concepts d'efficacité, d'efficience, d'effectivité et de réalisation, les liens épistémologiques de l'acception conventionnaliste définis dans l'introduction de cette étude (axiomatique, paradigmatique, systémique, global) trouvent ici une traduction (cristallisation) possible dans le champ du réel. En conservant les prolégomènes épistémologiques auparavant énumérés, nous entendons clairement nous situer dans une perspective interprétative et située de la cognition à l'œuvre dans les processus de rationalisation triadiques, et plus particulièrement en leur adjoignant un caractère multiple (interactif) de la rationalité en Jeu. C'est encore ce que J. Elster [1985] a nommé les problématiques du choix multiples dans son ouvrage intitulé « The Multiple Self ».

CHAPITRE III. INTERPRETER ET ASSIMILER L'INNOVATION ORGANISATIONNELLE SELON UNE LOGIQUE CONVENTIONNALISTE

« Une conséquence inévitable de l'adoption d'une approche cognitive pour étudier l'organisation est que les systèmes sociaux et les organisations ne peuvent plus se concevoir indépendamment de l'évolution et du changement, autant sur le plan conceptuel que pratique » M. G. Bougon, J. M. Komocar [1994, p. 37].

« Une approche plus réaliste au sujet de l'innovation devrait commencer par la considération des limites physiologiques de l'être humain lorsqu'il s'agit de faire attention à des processus non routiniers, ainsi que les forces d'inerties qui en dépendent dans la vie d'une organisation » [A. H. Van de Ven, 1986, p. 594, Il souligne]¹.

INTRODUCTION

Tenter de synthétiser la question des interactions conventionnalistes par le biais de processus cognitifs revient, en définitive, à adopter une démarche analytique qui comprend les croyances collectives de sujets sociaux comme le produit de raisons perçues identiquement fortes par lesdits sujets. Ils adhèrent à un projet commun, le motif d'adhésion faisant sens pour le collectif et pour chaque individu en particulier. Dans cet ordre d'idées, nous pouvons définir la dynamique de « *rationalisation cognitive* » à l'œuvre comme « *intellectuelle, (...) formelle (...), théorique* » à l'instar de J. H. Jacot et al. [1994, p. 56] qui écrivent que « *la rationalisation des représentations des connaissances (...) appelée par contraction « rationalisation cognitive » (...), vise à améliorer la codification, la mémorisation et l'utilisation des connaissances nécessaires au fonctionnement et à l'évolution des organisations. En renforçant la cohérence et la pertinence des ressources cognitives, l'entreprise perçoit mieux quelles*

¹ "a more realistic view of innovation should begin with an appreciation of the physiological limitations of human beings to pay attention to nonroutine issues, and their corresponding inertial forces in organizational life".

sont ses compétences et ses performances (...) » [cf. aussi P. Lorino, 1995]. A la suite de M. Weber [1922], elle se définira par deux composantes¹ : une composante « rationnelle logique » en ce qu'elle se fonde sur la validité et la compatibilité entre elles des raisons qui fondent une croyance, et une composante « rationnelle téléologique » qui s'entend de l'adéquation moyens-fins en économie et en gestion c'est-à-dire d'une « rationalité instrumentale » qui décrit la validité d'une croyance par rapport à des objectifs pratiques.

Deux catégories d'interprétation émergent de la double lecture du sens de la rationalité : la première interprétation qu'on pourra qualifier d'usuelle puisqu'elle se limitera à la « soumission à des valeurs », parce que l'on y croit – et que c'est donc rationnel par rapport à mes croyances –, sans autre type de justification supplémentaire. D. Follesdal [1991, p. 163] justifie ce type d'analyse en focalisant sur la conformation à de telles valeurs sans rechercher en quoi cette adhésion peut se justifier si elle ne se fonde pas sur des raisons contraignantes, qu'elles soient d'ordre psychologique et/ou sociologique ; la seconde interprétation va simplement jusqu'au rejet d'une rationalité possible des valeurs, des attitudes ou de conformité des actions en ce qu'elle est contradictoire à son versant instrumental et débouche par conséquent sur un non-sens [cf. S. Lukes, 1967, cité par R. Boudon, 1998, p. 27]. En définitive, la double interprétation, à la fois « instrumentale » et « cognitive », du jugement des valeurs (ou des croyances) est à lier et grouper, dans un processus d'affaiblissement progressif (respectivement de renforcement progressif) du caractère ultime de l'état de rationalité, d'un postulat premièrement axiologique, vers une interprétation plus compréhensive, praxéologique, en un mot instrumentale. Nous rejoignons ici R. Boudon [1998, op. cit.] dans sa définition de la notion de « rationalité axiologique », entendue comme « cognitive » [1998, p. 15]². C'est aussi le sens du propos de L. Vygotsky [1985] dans sa formulation d'un concept « d'activité » puisque à travers le mécanisme de la genèse sociale des connaissances individuelles, il montre que les enfants élaborent des schèmes cognitifs individuels au cours d'activités partagées avec d'autres adultes ou d'autres enfants dans un contexte social

¹ Dans le texte sur la « Considération intermédiaire » in *“Essais sur la sociologie de la religion”*, M. Weber évoque « la rationalité au sens de la cohérence logique et téléologique d'une prise de position intellectuello-théorique ou pratico-économique » [1922, p. 537].

² Reprenons ce passage de R. Boudon qui illustre de manière synthétique la situation et l'enjeu de l'acception axiologique de la rationalité : « (...) On peut maintenant revenir à deux points importants : Weber déclare que « rationalité cognitive » et « rationalité instrumentale » sont distinctes mais liées. Si la rationalité axiologique est bien une manifestation de la rationalité cognitive dans le domaine de « l'ethico-pratique », on en déduit bien que rationalité axiologique et rationalité instrumentale sont distinctes, mais liées (...) Cela veut simplement dire que les théories sur lesquelles se fondent les jugements appréciatifs ne sont jamais complètement satisfaisantes, achevées, définitives, etc. (...) La « rationalité axiologique » est donc, comme la « rationalité cognitive » dont elle est la manifestation dans le domaine de « l'ethico-pratique », « imparfaite ». En revanche, la rationalité instrumentale ne présente pas les mêmes « défauts » : (...) on peut déterminer sans ambiguïté si l'on a atteint ou pas l'objectif qu'on s'est fixé. » [R. Boudon, op. cit., p. 29-30, Nous soulignons].

spécifique. En ce sens, sa notion d'activité intègre à la fois les conditions sociales (interactives) et les caractéristiques individuelles (cognitives) du processus d'apprentissage. Cette notion d'activité conjointe est liée à l'idée d'ambiguïté et suppose que la participation active à l'interaction collective contribue, dans un mouvement de réciprocité, à former les connaissances individuelles et à former les connaissances collectives (respectivement autonomes et intersubjectives).

3.1. L'AGIR CONVENTIONNALISTE COMME PROCESSUS DE STRUCTURATION DES ORGANISATIONS

La permanence des cadres interprétatifs de la réalité est tributaire de son utilisation habituelle dans le cours des actions et des conversations au sein de l'organisation [N. Giroux, J. Taylor, 1994, A. Smiba, 1994]. Le processus de « structuration » énoncé par A. Giddens [1987] fait référence à la production et à la reproduction de relations d'interdépendance (systèmes sociaux) à travers l'utilisation de règles et ressources (structures) au cours d'un flux d'activités conjointes. C'est la notion de « dualité du structurel » qui exprime l'idée selon laquelle les règles qui gouvernent les systèmes sociaux sont à la fois les conditions et les résultats des activités des entreprises par les participants à l'interaction.

La convention intervient pour « stabiliser » ces pratiques, en gardant des espaces de réévaluation des mécanismes de reproduction ou de transposition des cadres interprétatifs. Par suite, une fois les structures conventionnelles acceptées, elles connaissent un processus d'affaiblissement progressif jusqu'à une institutionnalisation. M. Kechidi indique en ce sens que la « (...) *distinction entre convention, règle, procédure et routine (...) est assise sur l'affaiblissement progressif, de la convention jusqu'à la routine, de l'interprétabilité des "dispositifs cognitifs collectifs" de l'organisation* » [1995, p.129]. La trajectoire d'affaiblissement s'entendra pour notre part du passage successif des conventions par les stades de règles, procédures, puis enfin routines¹.

¹ Le concept de norme ne nous apparaît particulièrement pas pertinent car il fait référence à une localisation spatiale restreinte [Voir H. Leibenstein, 1987]. G. Dosi et al. [1997, p. 45] définissent la norme comme « *toutes les procédures reliant des actions à une représentation de l'environnement* ». On peut néanmoins admettre qu'une activité normale est synonyme de routine.

Si le paradigme des conventions s'est souvent accordé sur la nature de la règle comme mode de guidage de l'action, les acceptions n'en sont pas moins hétérogènes : O. Favereau [1989ab] le comprend comme une façon particulière d'organiser le champ du possible ; de fait la règle fonctionne logiquement comme une structuration du possible et pratiquement comme réducteur d'incertitude. Aussi, une règle ne peut être séparée du contexte de l'action car elle se construit dans son application ainsi que l'entend E. Morin [1991, p. 54] : « *les règles proprement dites ont vocation à s'appliquer à chaque fois que la situation qu'elles visent se réalise, et à tous les agents qui se trouvent dans cette situation. La généralité de la norme se trouve alors dans son abstraction* ». En définitive, La règle est procédurale en ce qu'elle permet de construire l'ensemble des actions ; praticable car elle repose sur une « *logique d'applicabilité* » [B Lewitt, J. G. March, cités par C. Midler, 1994, p. 341] ; contraignante car elle se présente comme une « *prescription à laquelle il est possible de se conformer, et indique quel comportement est requis, préféré ou prohibé dans des contextes déterminés* » [J. B. Shimanoff, 1980, p. 57]¹ ; finalisée au sens d'une « *téléologie* » [A. C. Martinet, op. cit. ; cf. P. Livet, op. cit.]. La procédure prend à son tour, de notre point de vue, une acception purement substantive car elle ne peut s'entendre que dans un univers à rationalité totale, achevée, finalisée par rapport à l'action [A.C. Martinet, N. Claveau, F. Tannery, 1994 ; F. Lacroux, 1994]².

La routine désigne l'ensemble des comportements inscrits dans une mémoire collective et basés sur des ressources cognitives. En cela, elle est essentiellement tacite car elle reproduit spontanément une pratique mémorisée. Par suite, les connaissances mobilisées par l'action routinière sont spontanées et liées à un contexte d'application récurrent, c'est-à-dire stable. Grâce à un ensemble de pratiques routinisées, une multiplicité d'ordres institutionnalisés émerge et donne forme à un ensemble complexe de compétences distinctives porteuses de principes de sens [R. Nelson, S.G. Winter, 1982, S. G. Winter, 1987, 1991].

Il est intéressant, à ce stade, de souligner le lien conceptuel que R. Nelson et S. G. Winter établissent par rapport à la dynamique d'apprentissage de la firme. Le point capital, à notre sens, reste que « *l'apprentissage global [de la firme] implique des compétences davantage organisationnelles qu'individuelles (...)* [ainsi] *bien que les compétences individuelles soient essentielles ; leur valeur dépend de leur emploi dans les montages organisationnels particuliers* » [G. Dosi, D. Teece, S. G.

¹ Cité par O. Favereau [1989c], p. 275.

² Plus particulièrement dans l'article collectif publié dans *Perspectives en management stratégique* : « Processus de planification stratégique et dynamique de changement radical » ainsi que F. Lacroux in « De la planification substantive à la stratégie procédurale ».

Winter, 1990, p. 243]. Par suite, le lien entre les codes communs de communication et les procédures coordonnées de recherche de solutions seront toujours déterminés et formalisés à partir de l'interprétation du réel et du caractère pertinent de sa réification dans un contexte écologique donné. Les routines constituent bien un « actif spécifique », mais qui, pour notre part, subissent un double processus de sélection écologique : conventionnel (au sens axiologique) et praxéologique. D'un point de vue de la « délibération stratégique collective » [A. C. Martinet, *op. cit.*], l'enjeu consiste à trouver un équilibre dynamique entre les diverses routines institutionnalisées afin de renforcer les capacités d'apprentissage individuelles et collectives, en opérant de manière telle que les compétences distinctives prennent corps, évoluent, se complexifient dans un processus de long terme qui permette aux discours stratégiques d'élaborer ensemble des mondes plausibles et sans équivoques, qui réclameront des investigations collectives accrues. En ce sens, le processus d'innovation organisationnelle réclamera une exploration intersubjective continue des cadres interprétatifs susceptibles d'être appliqués à l'activité conjointe, de façon à réduire l'ambiguïté produite par la multiplicité des cadres potentiellement porteurs de sens. Tel est le point de vue de K. E. Weick affirme notamment que « *le point focal est que bien souvent la conception consiste à changer les modèles d'attention et de signification imposés lors des conversations sociales, plutôt que des cadres stables de signification imposés a priori sur les événements pour atteindre les objectifs* » [op. cit.]¹.

3.1.1. LA NATURE DES STRUCTURES ORGANISATIONNELLES : D'UNE APPROCHE FONCTIONNELLE...

Chaque fois que l'on aborde, à travers la littérature organisationnelle, la question des structures, on se retrouve confrontés à des acceptions conceptuelles qui se placent d'un point de vue fonctionnaliste. Depuis H. Fayol [1916], L. Gulick et L. Urwick [1937], on retrouve le concept de structure entendu au sens formel de relations officielles et prescrites entre les membres de l'organisation. H. Mintzberg souligne d'ailleurs que « *pendant près d'un demi-siècle, quand on parlait de structure d'organisation, on pensait à un ensemble de relations de travail prescrites et standardisées, couplées à un système strict d'autorité formelle* » [1982, p. 25].

A l'inverse d'une approche par le résultat, on peut admettre d'un point de vue processuel, avec A. Giddens, que « *les propriétés structurelles des systèmes sociaux sont à la fois des conditions et des résultats des activités accomplies par les agents qui font partie de ces systèmes* » [1987, p. 15]. En

¹ « *The Key point is that designing often consists of shifting pattern of attention and meaning imposed on an on – going*

d'autres termes, les structures n'ont pas d'autres « réalités » que l'interprétation portée sur elles par des sujets connaissant¹. On a donc des propriétés réflexives de l'action structurante de la pensée telle que J. Piaget [1975] le montre dans le processus d'équilibration des structures cognitives chez l'enfant. Ces propriétés réflexives engendrent la réalité des structures pour les acteurs à partir d'un processus communicationnel à la Palo Alto [P. Watzlawick, 1988 ; J. M. Bartunek, 1984]. La critique formulée par J. K. Benson [1977] va beaucoup plus loin en affirmant que la notion de « structure formelle » recouvre un ensemble de postulats, « *a-contextuels* » et « *a-historiques* », en ce qu'ils reposent sur une position épistémologique positiviste affirmant la réalité objectale des structures organisationnelles, et par suite, leur connaissabilité positive². [voir aussi F. Seguin-Bernard, J. F. Chanlat, 1983 ; J. W. Meyer, B. Rowan, 1977 ; S. Ranson et al., 1980 ; C. Beaucourt, 1996 ; P. Louart, 1996]. On peut prolonger l'analyse en termes de réification du réel.

Une telle perspective épistémologique ouvre sur une analyse des structures organisationnelles à base d'interactions socio-cognitives, définies dans une épistémologie conventionnaliste comme des « *ensembles de ressources organisées de façon récursive (...). Ces systèmes s'ancrent dans les activités d'acteurs compétents, situés dans le temps et dans l'espace et faisant usage des règles et des ressources dans une diversité des contextes d'action. [Ces systèmes] sont produits et reproduits dans l'interaction de ces acteurs et par elle* » [A. Giddens, op. cit., p. 74 ; H. Bouchiki, 1990]. Le caractère réflexif du structurel permet de poser que les configurations d'organisations sont d'ordre « symbolique » par les processus de légitimation [A. C. Martinet, 1983] ou encore de symbolisation propre dans les organisations [K. E. Weick, 1979 ; K. L. Daft, 1982] puisque le management est celui du sens, et que celui-ci renvoie à des processus de construction de l'ordre du culturel, des idées, de légitimation, d'actions, etc.

stream of social activity, rather than a stable pattern of intention imposed a priori on events initiated to achieve an outcome »

¹ « *Les structures (en tant que réalités) n'ont pas d'existence en tant que telles. Elles ne sont pas extérieures aux individus. Bien au contraire, elles constituent des traces mémorisées des pratiques produites et reproduites au cours des interactions successives (...). Il y a donc dualité dans toute structure : elle est à la fois le médium et le résultat des processus récursivement organisés (...). La signification des actions récursives s'enracine dans ces « routines », stocks de connaissances considérés comme allant de soi* » [J. D. Ford, R. W. Backoff, 1988, p. 84-85, nous soulignons].

² J. K. Benson affirme que « *les institutions se bâtissent à partir des rencontres et des confrontations que les gens ont dans leurs occupations quotidiennes. Cette production d'une structure est guidée et contrainte par le contexte dans lequel elle se déroule* ». [1977, p. 3].

A ce stade, tous les processus traditionnels de validation positiviste se doivent d'intégrer les dimensions artificielles de la réalité organisationnelle, sans quoi, ils deviennent vide de tous sens contextuel¹. Nous reprendrons ici les propos de A. H. Van de Ven qui nous seront utiles dans la suite pour bâtir notre « modèle conventionnaliste d'innovation organisationnelle » en nous appuyant sur l'interprétation qu'il donne du fait structurel : « *Traditionnellement, on donne une explication déterministe des structures. Une structure organisationnelle est conçue et mesurée par des variables (formalisation, centralisation, complexité,...) et les chercheurs tentent d'évaluer en quoi elle explique la variance dans les comportements. (...) Un paradoxe émerge du fait d'hypothèses contradictoires concernant structure et action : on suppose généralement que les structures sont des objets tangibles, parce que leurs traces résident dans des procédures organisationnelles, normes, construits,...D'un autre côté, l'action y est conçue comme subjective et éphémère* » [A. H. Van de Ven, M. S. Poole, 1988, p. 27-28].

Face au vide laissé par les théories actuelles des organisations pour une explication plausible de la réalité des configurations organisationnelles, il convient de rechercher une continuité épistémologique et conceptuelle entre un modèle théorique expliquant les processus d'acquisition de compétences fondatrices de configurations et ceux d'orientation de l'action. Pour notre part, nous cherchons à établir que les formes sociales qui se construisent dans les organisations s'établissent à partir de cadres normatifs conventionnels, qui donnent le statut d'évidence aux dynamiques individuelles et collectives. Ces cadres sont structurés par des processus d'interaction qui traduisent les dynamiques d'acteurs au sein des configurations organisationnelles. L'interprétant fourni par l'accord conventionnel permet de fonder un accord sur la base duquel s'établira la complémentarité des approches individuelles de chaque acteur de l'organisation. Par suite, il vaut mieux intégrer l'ensemble des niveaux de connaissance non parce que tous les individus qui y participent sont motivés de façon identique, mais plutôt parce qu'une variété de motifs subjectifs peuvent chercher et trouver leur expression dans un même type d'activité collective.

¹ Cf. H. Glodas, J. P. Micaelli, *op. cit.*

3.1.2. ... A UNE DECLINAISON SYMBOLIQUE

Le concept de « symbole » traduit l'existence « *d'identités collectives* » chez R. Sainsaulieu [1987, 1989] fondées sur des processus d'apprentissages culturels qui sont de plusieurs niveaux : cultures nationales, communautés sociales, communautés professionnelles et identités au travail. Loin d'avoir une influence sur les seuls aspects de « valeurs », de « sentiments » ou encore de « perception », le symbole affecte la totalité du culturel, sans réductionnisme possible [J. G. Padioleau, 1986 ; G. Y. Kerven, 1990]. Les symboles expriment donc des fonctions de catégories d'action à la fois subjectives et objectives. Dès l'instant que l'on a admis que toutes les structures organisationnelles traduisaient une réalité de second ordre, elles deviennent interprétatives et symboliques puisque « *les symboles sont inséparablement constitutifs du flux de l'action sociale et inversement. (...) Dès lors, [Ils] ne sont pas des entités qui peuvent être isolées (...). Ils déploient leur signification au cours du temps au fur et à mesure qu'ils se constituent au cours de l'interaction* » [S. P. Feldman, 1986, p. 590].

A. C. Martinet [1983, p. 300] souligne en ce sens que le système culturel joue un puissant rôle d'intégration et d'homogénéisation des conduites personnelles de légitimité de l'entreprise. Il opérera comme mécanisme de stockage des apprentissages, mais aussi comme outil de communication de ces mêmes apprentissages. Puisque nous avons traduit la convention, avec P. Y. Gomez [op. cit.], comme un système d'information interprétant les conduites et générateurs d'information, nous retrouvons ici cette fonction communicationnelle de la convention, permettant la « mise en scène » des actions entre les individus à travers des évidences communicatives.

En définitive, les organisations suscitent des interactions régulières entre leurs membres¹. Selon la théorie de la structuration d'A. Giddens [op. cit.], ces interactions répétées représentent le fondement de la structure sociale. Par suite, les modifications ou les ruptures de continuité au sein des modèles d'interaction collective conduisent à un changement. De même, cette structure sociale peut être élargie si l'on admet que l'interaction crée la structure en même temps que les activités ainsi créées contraignent en retour ladite structure. Cette notion qualifiée de « dualité de la structure » par A. Giddens suppose que ce qui est pris pour acquis est un résultat de l'hypothèse éludée de stabilité des interactions dans un cadre conventionnel. Ainsi, si des changements interviennent dans ces structures organisationnelles, ce n'est pas du seul de fait d'une présence (ou d'une absence) d'interactions régulières entre les parties composant l'organisation, mais plutôt du fait d'un changement des

représentations à propos même de l'objet « interaction », dont le statut auparavant stable (du moins implicitement), est rompu d'un point de vue purement symbolique. Les prolongements d'une telle analyse nous conduisent à conjecturer que seules des modifications de dispositions cognitives individuelles (entendues comme des compétences) sont à même de justifier un changement du cadre des interactions (la convention). C'est le point de vue que nous tenterons de défendre dans la suite.

3.1.3. DES « COMPÉTENCES » COMME FONDEMENTS DE LA STRUCTURATION SYMBOLIQUE

Selon A. L. Stinchcombe [1990], la connaissance est composée de « programmes » (des « routines ») que l'on sait exécuter et de « principes d'utilisation » indiquant quand et comment utiliser les programmes ; S. Harris [1994] la considère comme un ensemble de schémas cognitifs. S'il existe diverses conceptions de la connaissance dans l'organisation, il faut admettre à la suite de K. Polanyi [1966] qu'elles sont essentiellement de deux ordres :

- explicites et formalisées lorsque la connaissance peut être transmise sans perte d'intégrité par le biais d'un discours, de manuel de procédures, d'un plan de fabrication, d'une base de données clientèle, etc. ;
- tacites et implicites¹ lorsque « nous en savons plus que ce que nous pouvons exprimer » [ibid.]. Deux formes sont à distinguer dans cette configuration de la connaissance.

La première désigne ce que l'on pourrait appeler une « *connaissance de contexte* » [R. Reix, 1995, p. 18] qui désigne un ensemble de valeurs et de normes implicites, plus ou moins partagées (une culture, une tradition, etc.) La seconde est une « *connaissance pratique* » [ibid.], en ce qu'elle acquise dans et par une pratique (un *modus operandi* chez P. Bourdieu, 1980, p. 136) qui définit une expertise particulière, un savoir-faire [B. Kogut, U. Zander, 1992]. Le dernier stade de transformation de la connaissance correspond à la production de « *compétences* » [M. Mack, 1995, p. 46]. On peut entendre cette dernière comme un réservoir de connaissances appliquées, de savoir-faire, de savoir-être. Cette compétence s'acquiert et se perfectionne par l'apprentissage [G. Hamel, C. K. Prahalad, 1989 ; C. K. Prahalad, G. Hamel, 1995]. Ainsi, le problème de la connaissance à travers le concept de compétence soulève des interrogations de gestion, plus particulièrement lorsqu'il s'agit d'étudier les relations entre les aspects individuels et collectifs de la connaissance d'un côté, et la

¹ L'absence de relations entre les parties d'une organisation pouvant être également entendue comme une forme d'interaction régulière.

définition de la structure organisationnelle de l'autre côté. En ce sens, « *de plus en plus, la concurrence entre les organisations repose moins sur l'accès à des ressources ou à des marchés – bien que ces éléments continuent d'être importants – que sur l'accès au savoir* » [J. G. March, cité par R. Reix, *op. cit.*, p. 19]. Il en découle que la question de la connaissance – par suite de la compétence – détenue par l'organisation devient centrale, en conduisant à la formulation de deux types d'assertions :

- La nature des savoirs accumulés sous forme de compétences détermine la capacité d'interprétation du contexte, et donc de sélection et d'innovation [R. L. Daft, K. E. Weick, 1984 ; A. H. Van de Ven, 1986] ;
- Cette même nature détermine les capacités d'assimilation de nouvelles compétences [W. M. Cohen, D. A. Levinthal, 1990].

En somme, « *la compétence organisationnelle est essentiellement une intégration de savoir spécialisés afin de réaliser une tâche productive discrète* » [R. M. Grant, 1996, p. 377]. Cette intégration conduit à concevoir les organisations comme des ensembles de compétences organisées en une structure [B. Quélin, 1995] ou une architecture [R. M. Grant, 1996] qui se décline essentiellement en fonction du degré d'agrégation ou plutôt de mise en cohérence des compétences. Il devient évident à ce stade de dire que la structure (ou plutôt la structuration) des compétences par les connaissances permet de définir les apprentissages par le truchement de relations fondées sur le symbole (ou des codes formalisés) tout en admettant par ailleurs la transférabilité des savoir tacites et implicites (des routines) dans un cadre purement conventionnel.

On doit à I. Nonaka [1994] l'approche conceptuelle qui permet d'entendre les relations entre tacite et explicite comme un continuum. Les formes explicites initiales de la connaissance se transforment en tissu d'interprétations collectives qui deviennent à leur tour la règle tacite et/ou implicite. Une fois ces règles « intériorisées », elles sont reprises en comptes individuellement pour déboucher sur une connaissance tacite personnelle. On retrouve ici le mécanisme « d'affaiblissement » de la convention en règle institutionnelle, avant de prolonger sa cristallisation vers des formes de plus en plus formalisées et donc moins équivoques.

¹ L'aspect « non dit » du discours ne constitue pas une forme tacite en soi, car elle repose sur une volonté manifeste de non communication par son détenteur, et par suite de non formalisation.

3.2. LA STRUCTURATION DES ORGANISATIONS PAR UNE CONVENTION SOCIALE ET COGNITIVE D'INNOVATION ORGANISATIONNELLE

C'est J. A. Schumpeter [1969, 1983] au début du XX^{ème} siècle qui formule pour la première fois une conception évolutionniste qui permet de passer d'une conception de la dynamique économique limitée à la croissance extensive à une théorie de l'évolution dans laquelle l'innovation est le facteur fondamental du déséquilibre et du changement structurel. Comme le souligne D. Dufourt, « *Penser l'irruption de l'innovation dans un circuit économique équivaut à introduire de manière exogène une puissance motrice de changement.* » [1995, p. 83 ; voir aussi R. Nelson, S. G. Winter, 1982]¹. Ainsi, d'un point de vue de la réflexion – tant méthodologique que conceptuelle – sur les représentations du changement en économie et en gestion, l'innovation est toujours apparue comme une figure pouvant rendre compte de l'apparition, du développement et de l'impact desdits changements.

Chez J. A. Schumpeter [1983], l'apparition de l'innovation est tributaire de la distinction à opérer entre l'invention (qui relève des lois de la découverte scientifique) et l'innovation technique, assujettie à un calcul économique, dont les critères autorisent ou non la discussion. Il souligne ainsi que si « *l'attention du théoricien continue à rester exclusivement fixée les modalités d'une concurrence enserrée dans un système de conditions (notamment de méthodes de production et de types d'organisation industrielle) immuables. (...) dans la réalité capitaliste, (...) ce n'est pas cette modalité de concurrence qui compte, mais bien celle inhérente à l'apparition d'un produit, d'une technique, d'une source de ravitaillement, d'un nouveau type d'organisation (...)* » [J. A. Schumpeter, 1983, p. 123-124, nous soulignons]. Dans cette logique, J. A. Schumpeter présente les « innovations » comme des changements dans l'horizon technologique de l'entreprise conduisant à la « *destruction* » de la fonction de production et à son « *remplacement* » par une autre [cf. J.A. Schumpeter, 1935, p. 94]. En fait, la « boîte noire », symbolisme de l'entreprise dans sa représentation économique standard, a toujours approché la question de l'innovation sous l'angle d'une « *combinaison de facteurs de production achetés sur un marché* » [P. Cohendet, J.-L. Gaffard, 1990, p. 936]. Ainsi, l'ensemble des choix techniques possibles au sein de la « boîte noire » est représenté par une fonction de production, ensemble de combinaison des facteurs efficaces Cette forme de représentation fixe la nature et le déroulement du processus

¹ L'équilibre stationnaire tel que l'a conceptualisé en termes de circuit économique J. A. Schumpeter dans le prolongement de l'analyse walrasienne est une situation dans laquelle la variation des grandeurs économiques ne conduit pas à une création nette de ressources parce que l'entrepreneur en est absent [P. Sweezy, 1943, cité par D. Dufourt, *op cit.*]. Le processus de « *destruction-créatrice* » [J. A. Schumpeter, 1983, p. 122] qui accompagne l'innovation traduit le fait que l'irruption de produits nouveaux condamne à l'obsolescence les procédés autorisant la fabrication des ressources existantes,

d'innovation : c'est un « *processus linéaire qui va de la recherche au progrès technique matérialisé par des gains de productivité, en passant par l'invention et l'innovation* » [ibid., p. 937]. On aboutit donc à un découpage du processus d'innovation selon un schéma linéaire qui pose le problème global de l'innovation en termes de relations entre une structure de marché [C. Freeman, 1982 ; W. P. Barnett, 1990] et l'absorption de l'innovation [W. M. Cohen, D. A. Levinthal, 1990].

P. Cohendet et J.-L. Gaffard [1990] écrivent par ailleurs que « *dès lors qu'il y a dissociation entre le choix technologique le long de la fonction de production et le progrès technique nécessairement conçu comme le développement de la fonction de production (...) une technologie nouvelle est d'emblée complètement maîtrisée par l'entreprise concernée (...) et est exogène* » [ibid., p. 937]. C'est donc le seul changement organisationnel qui conduit à un accroissement d'efficacité de chaque nouvelle combinaison de ressources productives. En ce sens, la diffusion de l'innovation (quasi instantanée) n'est que le reflet d'une configuration optimale de ressources, capable de traduire l'absorption d'innovation en équilibre économique stable. Le point de vue analytique de l'obtention d'un tel équilibre est ignoré. N'oublions pas en effet que la figure de l'entrepreneur, dans la théorie économique traditionnelle, est celle d'un agent disposant à tout moment d'un annuaire des meilleures techniques entre lesquelles il doit choisir. Le choix des techniques est, en l'occurrence, complètement dissocié du progrès technique lequel est essentiellement exogène et procède du simple passage du temps.

3.2.1. L'INNOVATION ORGANISATIONNELLE, DU FAIT AU PROCESSUS : LE CONCEPT REVISITE

Si la plupart des études d'économie et de gestion portant sur le changement technique se sont appuyées sur une analyse schumpeterienne de l'innovation, S. J. Kline et N. Rosenberg, [1986], pour leur part distinguent deux types de logiques rattachables à cette lecture du phénomène d'innovation, à savoir : les études qui portent sur le changement technique et ses conséquences de long terme sur la productivité ; les études portant sur le taux et la vitesse de diffusion des innovations dans l'économie selon le modèle de E. Mansfield [1968]. L'inconvénient majeur d'une telle analyse est qu'elle laisse de côté les phénomènes parallèles à la diffusion de l'innovation (création de processus d'apprentissage, constitution progressive d'une masse critique de personnels hautement qualifiés, interaction entre les aspects « *technology push* » et « *demand pull* », etc.). Aussi, la tentative de dépassement de l'analyse standard du processus de l'innovation et du rôle des organisation entrepreneuriales dans ce processus

aussi bien que l'usage à plus long terme de ces ressources elles mêmes, désormais supplantées par de nouvelles

s'est faite selon deux logiques : d'abord la logique de la trajectoire technologique mettant l'accent sur les stratégies de marché que les entreprises mettent en œuvre pour exploiter un certain potentiel technologique ; ensuite la logique de création technologique qui procède de l'idée que la technologie est le résultat des processus d'innovation (plutôt que sa condition préalable) façonnée par les stratégies d'organisation qui permettent aux entreprises d'élargir leurs champs d'activités productives. On aboutit ici à un « nouveau système technologique » selon C. Freeman [1982]. Il estime ainsi que « *que la succession de révolutions technologiques rassemble des "grappes" d'innovations ayant un lien économique et technologique et constituant de "nouveaux systèmes technologiques"...* » [ibid., p. 23]. Si l'on replace les effets de ce nouveau système technologique dans un schéma global de cohérence technique et économique, ces effets justifient alors l'expression « changement de paradigme technologique » et sont le fondement d'une prochaine expansion d'un nouveau cycle d'innovation. Ce positionnement rejoint le point de vue développé par G. Dosi [1982] en termes de « paradigme », ou encore R. Nelson et S. Winter [1982] qui parlent eux de « trajectoires technologiques ».

Ces points de vue ne modifient en rien la conception de base de l'innovation du point de vue standard. Même si elles apportent un point de vue dynamique et historique de l'apparition des innovations, ces études gardent la distinction entre l'événement technique et l'influence économique ; le premier donnant naissance à l'innovation, et le second contribuant à la modifier [R. Henderson, K. Clark, 1990]. Ainsi, la quasi totalité des modèles de processus d'innovation proposés dans certaines publications se fondent sur une représentation séquentielle des activités qui se déroulent dans le temps, à partir de l'idée d'un nouveau produit, jusqu'à sa commercialisation effective. Par exemple R. Miller, X. Olleros et T. Leroux-Demers [1993, p. 328] appuient en ce sens que : « *les processus qui donnent naissance à l'émergence de firmes et d'industries sont de nature essentiellement compétitive : le laboratoire crée, l'entrepreneur innove, le marché sélectionne* ».

On doit à Booz-Allen et Hamilton [1968] le plus connu de ces modèles séquentiel et linéaire, repris ensuite par de nombreux chercheurs [R. Cooper, 1983a ; A. D. Gladstein, D. Caldwell, 1987 ; W. Moore, 1987 ; L. Dwyer, R. Mellor, 1991 ; D. Gobelli, D. Brown, 1993]. L'innovation sera donc généralement considérée comme l'introduction de changements : « *c'est la conception et la mise au point de produits, de procédés et de formes d'organisation inédits* » [D. Dufourt, 1995, p. 85] ; ce sera encore un processus complexe qui met en jeu l'ensemble des comportements de l'entreprise. De nombreux autres travaux ont rejoint les propositions de Booz, Allen et Hamilton en formulant notamment des

ressources.

modélisations linéaires et séquentielles allant de 2 ou 3 étapes [M. L. Tushman, 1977] jusqu'à 12 étapes [L. Rochford et W. Rudelius, 1992].

3.2.1.1. La logique phénoménologique et modèles configurationnels d'absorption de l'innovation : exogénéité, séquentialité et paradigme technologique

Les modes de représentation de l'innovation ont été à l'origine des débats vifs quant à la question de savoir quels étaient les déterminismes fondateurs. Deux conceptions principales, fondées respectivement sur la logique de la demande du marché (modèles de « *market pull* ») et sur la logique de nouveauté technologique (modèles de « *technology push* ») se sont affrontées. Ce débat est aujourd'hui dépassé par l'idée largement partagée que les innovations viennent d'une mise en relation quasi-simultanée des possibilités technologiques et des demandes du marché. A cela s'ajoute le fait qu'il soit quasiment impossible de trouver un modèle unique de représentation du processus d'innovation. R. Cooper [1983a] dans un dénombrement visant à classer les différents types de processus d'innovation en a trouvé pas moins de sept séquençages alternatifs.

Ces travaux ont été corroborés par ceux de Feldman et Page [1984]¹ sur la nature informelle des processus d'innovation ou encore L. Rochford et W. Ridelius [1992] sur les douze phases de l'innovation. Enfin, il convient de souligner l'observation faite par V. Chanal [1995, p. 66] sur le fait que « *la validité d'un modèle [de modélisation de processus d'innovation] dépend de l'objectif du modélisateur* » ; elle retient en ce sens le modèle de G. Zaltman, R. B. Duncan et J. Holbeck [1973] sur un processus en deux phases (Initialisation – Implémentation) ou encore D. Gobeli et D. Brown [1993] sur leur modèle en quatre étapes (Découverte – Décision – Développement – Commercialisation).

Dans cette optique, les caractéristiques techniques sont déterminantes, tant pour l'allocation des ressources que pour l'organisation du travail. En conséquence, les traits organisationnels sont second par rapport à l'impulsion technique qui en constitue le déterminant ; c'est le cas de la typologie de J. Woodward [1965] sur les contingences technologiques. Cette typologie est à rapprocher des analyses de E. Mansfield [1968, 1988] (et des partisans de la théorie de la contingence) qui dans sa distinction entre « innovation marginale » (incremental innovation) et « innovation radicale » (radical innovation) conforte la vision d'une organisation passive, qui réagit plus ou moins bien aux changements

¹ cités par L. Dwyer et R. Mellor [1991, *op. cit.*].

technologiques en fonction de leur degré de radicalité. En réalité, si l'on se réfère aux développements de E. Mansfield, il apparaît que les modifications de la structure organisationnel sont tributaires de la nature de l'innovation en cause. Si l'innovation est « marginale », seules des modifications mineures interviennent dans le processus ou le produit sans altérer fondamentalement la structure de l'organisation. En revanche si l'innovation est de type « radical », les changements intervenus sont de natures ingénieriques. Ils conduisent à de substantiels remodelages organisationnels.

En définitive, le premier type d'innovation tend à renforcer les entreprises existantes, tandis que le second, en raison d'une inertie organisationnelle, sera toujours développé par de nouvelles organisations entrantes dans le marché. « Cette approche s'en tient donc à l'exogénéité profonde des innovations qui comptent le plus, par rapport à l'organisation »[C. Ménard, 1995, p. 176, nous soulignons].

3.2.1.1.1. Configurations de contingence technologique

Les travaux de J. Woodward [1958, 1965] portent sur une volonté de recherche d'une explication des configurations de structures organisationnelles, en fonction d'une typologie des contextes technologiques qui les déterminent. Elle indique plus précisément qu'« *il y a des techniques administratives liées au succès dans un système de production et à l'échec dans un autre. Par exemple, les devoirs et les responsabilités de l'encadrement étaient définis par écrit de façon claire et précise dans la plupart des entreprises performantes de grande série que nous avons étudiées, mais dans aucune des entreprises de série à mauvaise performance. Dans la production en continu par contre, les définitions précise et écrites de responsabilités étaient associées à l'échec. Par ailleurs, le nombre de subordonné du P.D.G. devenait plus important à mesure que la technologie était plus avancée : toutes les entreprises efficaces où la surface de contrôle du P.D.G. excédait dix étaient des entreprises de fabrication en continu* » [1965, p. 71 cité par H. Mintzberg, op. cit.]. On peut dès lors synthétiser les configurations de structures organisationnelles issues des trois (3) groupes de processus de production technologiques [A. Desreumaux, 1992, p.108-109] :

- à l'unité : la nature spécifique des productions empêche la standardisation et la formalisation du travail. Les contremaîtres, directement responsables de la production, travaillent en liaison étroite avec les exécutants, ce qui conduit à un éventail de subordination étroit à leur niveau et à une structure administrative légère. Cette même nature de la production impose une collaboration

étroite et des ajustements mutuels entre les fonction marketing, développement et production. Le tout contribue à accentuer l'aspect organique de la structure ;

- de masse : la nature standardisée des produits permet de construire une organisation très formalisée. Les tâches de production, routinières, formalisables, peu qualifiées, ne requièrent pas de supervision directe ou étroite, d'où un éventail de subordination large des contremaîtres et une structure administrative élaborée pour formaliser les tâches. En fait, dans le cas de la production de masse, on retrouve les caractéristiques de la bureaucratie classique ;
- en continu : le degré d'automatisation des processus de production conduit l'entreprise à utiliser un personnel qualifié, des spécialistes techniques intervenant directement pour les tâches de conception, de maintenance et de contrôle. Ces opérateurs travaillent en liaison étroite, et l'éventail de subordination des contremaîtres est nécessairement réduit. Les tâches de conception et de R&D impliquent une structure administrative élaborée et la distinction entre tâches de conseils et tâches opérationnelles est souvent difficile. On retrouve une structure plutôt organique.

H. Mintzberg réaffirme d'une autre manière que « *pour une technologie donnée, la structure des entreprises performantes est la "structure-type" où chaque paramètre de conception dévie le moins de la moyenne des observations* » [1982, p. 206]. En d'autres termes, on peut exprimer cette assertion comme une adéquation des innovations de configurations de structures organisationnelles, issues de la confrontation avec le contexte technologique du processus production, ce qui revient encore à dire « *il n'y a pas de structures organisationnelles bonnes en soi, mais des structures adaptées aux problèmes que pose – ou aux contraintes qu'impose – une technologie donnée* » [M. Crozier, E. Friedberg, 1977, p. 136, ils soulignent].

Si J. Woodward [1970, p. 35-36] traduit le concept de technologie comme le système de production propre aux entreprises industrielles, alors seront performantes les entreprises dont la configuration de structure organisationnelle se rapprochera le plus des « caractéristiques-types » de sa catégorie d'appartenance technologique. C. Perrow [1967, 1970] se situe dans une orientation semblable en précisant que « *nous devons supposer ici, que dans un souci d'efficacité, les firmes, intentionnellement ou involontairement, tentent de maximiser la congruence entre leur technologie et leur structure... Cela nous conduit à affirmer qu'elles ont étudié la sociologie des composantes organisationnelles et adapté*

leur structures en conséquence pour mieux convenir à leur technologie » [1970, p. 80]¹. Cette lecture repose sur une différenciation des aspects de la (ou des) technologies selon deux axes : la variabilité (nombre ou fréquence) dans les « inputs » transformés, et la variété des tâches nécessaires au traitement desdits « inputs ». On retrouve des structures organisationnelles à configuration plutôt formelle et centralisée dans le cas des entreprises à technologie routinière, et flexible et décentralisée dans le cas d'une technologie peu routinière² [cf. aussi T. Burns, G. M. Stalker, 1961].

Pour J. D. Thompson [1966, 1967] la structure est déterminée par des formes d'interdépendance spécifique à trois types de technologie, et nécessitant la mise en place de mécanismes de coordinations adéquats (par plan ou « sequential », par standardisation des procédures ou « pooled » et par ajustement mutuel ou « reciproqual »). Un tel « *impérialisme technologique* » [D. J. Hickson et al., 1969] ne tient pas compte des variations structurelles à l'intérieur d'une même catégorie technologique ou encore néglige le contenu même des tâches [E. Harvey, 1968]. Il n'y a pas, dans l'absolu, de modèle univoque de configuration de structure, mais plutôt autant de modèles qu'il existe de contextes d'homogénéité technologique, comme le changement de produits qui adviennent à l'intérieur d'une technologie donnée.

Dans la mouvance de cette théorie contingente de l'innovation, le modèle « ambidextre » [G. Zaltman, R. B. Duncan, J. Holbeck, 1973 ; R. B. Duncan, 1972] traduit le fait « *qu'une certaine diversité organisationnelle peut avoir la propriété de donner un rôle différent dans le processus d'innovation à chacun des sous-systèmes d'une firme* » [A. Asquin, 1995, p. 183]. Il faut entendre par ceci une discrimination fonctionnelle des sous-systèmes par leur capacité à gérer plus facilement les innovations technologiques lorsqu'elles ont une configuration « organique » [T. Burns, G. Stalker, 1961] ; et plus efficacement lorsqu'elles ont une configuration « mécanique » [M. Weber, 1922] ; c'est le sens du modèle dynamique d'organisation innovatrice proposé par J. M. Utterback et W. J. Abernathy [1975].

¹ « *We must assume here that, in the interest of efficiency, organizations, wittingly or unwittingly, attempt to maximise the congruence between their technology and their structure ...let us assume that they have all studied the sociology of complex organizations and have adapted their structures to fit their technology* ».

² L'opposition entre « *routine technology* » (faible variabilité de problèmes analysables) – par exemples des entreprises mécaniques avec chaînes d'assemblages – et « *non routine technology* » (grande variété de problèmes nécessitant la recherche heuristique de solutions) – par exemple la recherche ou l'aérospatiale – a été vérifiée empiriquement par plusieurs auteurs, respectivement, (cité par M. Kalika, 1995, p. 269) :

- R. Daft, N. Macintosh [1981] « a tentative exploration into amount and equivocality of information processing in organizational work units », *Administrative Science Quarterly*, vol. 26, p. 207-224 ;
- A. H. Van de Ven, A. Delbecq [1974] « A task contingent model of work unit structure », *Administrative Science Quarterly*, vol. 19, p. 183-197.

Le but du modèle est de fournir une théorie globale du processus innovatif, ainsi que des types d'innovations. L'idée centrale de leur argumentaire repose sur le fait qu'un processus innovatif initié par une organisation sera toujours lié aux déterminants que sont l'environnement, la stratégie concurrentielle et de développement suivies, l'état des processus technologiques, et enfin les adversaires du secteur économique : *« le cœur de notre argumentation repose sur le fait que les caractéristiques du processus d'innovation et les tentatives d'innovations organisationnelles changeront systématiquement en fonction de l'environnement de l'entreprise, de sa stratégie concurrentielle et compétitive, ainsi que de l'état de développement du processus technologique utilisé par une firme et ses concurrents (...) Il existerait une forte relation de réciprocité entre le choix stratégique d'une entreprise et son environnement d'un côté, et de l'autre, compte tenu du même choix stratégique, entre produits et processus d'innovation que l'entreprise développe ainsi que le sens du déploiement de ses ressources, en particulier des étapes de développement atteintes dans son processus de production »* [J. M. Utterback, W. J. Abernathy, 1975, p. 640]¹.

Lorsque qu'apparaît une nouvelle technologie, le taux d'innovations le plus important concerne d'abord les technologies de produit. Un ensemble de concepts de produits différents, tous issus de la technologie émergente sont proposés : on est dans la phase d'initiation du cycle de l'innovation où l'enjeu de pouvoir comprendre et saisir les opportunités du marché qui s'offrent, en fonction d'une adaptation des produits à la demande. Cette dernière s'effectue progressivement, au fur et à mesure que le concept de produit prend la forme la plus économique, la plus performante et en adéquation avec la demande du marché. C'est donc sur les innovations de procédés que va se reporter la créativité en vue de l'amélioration des procédés de fabrication ou de positionnement, l'objectif avoué étant d'industrialiser au mieux le nouveau concept de produit dominant : on est dans une phase intermédiaire. En dernière analyse intervient la phase spécifique qui marque les limites de la technologie exploitée; les efforts porteront alors essentiellement sur une rationalisation des procédés de fabrication, car la standardisation du produit sur un marché désormais clairement segmenté rend peu flexible les actifs investis. L'idée est qu'il existe des « phases » dans le processus d'innovation dont l'évolution incrémentale conduit au changement de configuration structurelle de l'ensemble de

M. Kalika [op. cit.] note par ailleurs que cette distribution correspond aux modèles de structure « mécaniste » et « organique » de T. Burns et G. M. Stalker [1961].

¹ *“The essence of our argument is that characteristics of the innovative process and of a firm's innovation attempts will vary systematically with differences in the firm's environment and its strategy for competition and growth, and with the state of development of process technology used by a firm and by its competitors(...) there will be a strong mutual relationships between a firm's choice of a strategy and its environment and given its strategy, between the types of product and process*

l'organisation productive : « *chaque fois que le processus d'innovation s'accélère par phases d'accroissement de la productivité à travers des évolutions incrémentales de facteurs, on aboutit à un effet cumulatif global qui change radicalement la nature du processus* » [ibid., p. 641]¹. A chacune de ces phases incrémentales de changement de processus de développement correspondront des modifications de configuration structurelle successivement non coordonnée, segmentée et systémique.

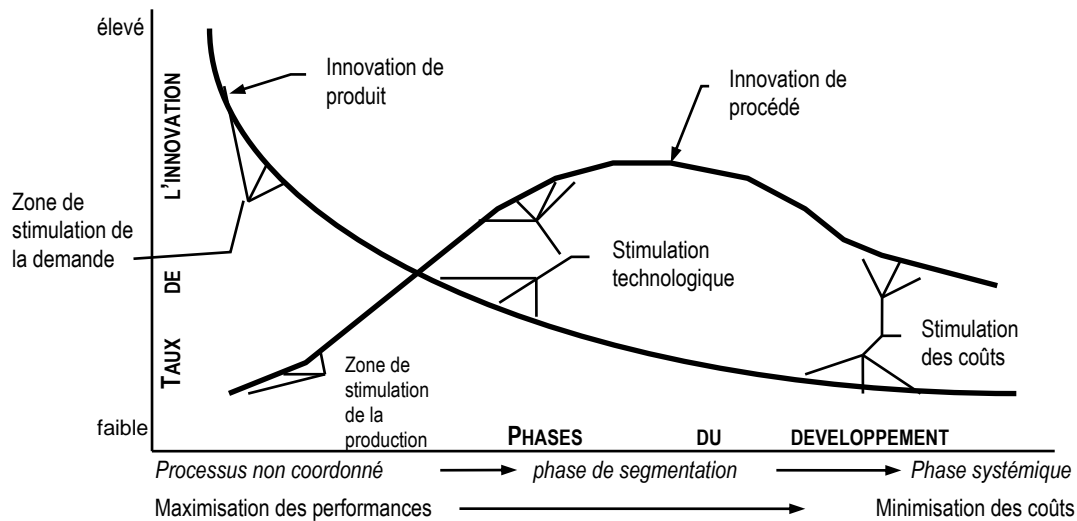


Tableau 25 : L'innovation et les phases du développement [J. M. Utterback et W. J. Abernathy, 1975, p. 645]

J. M. Utterback et W. J. Abernathy [1975] se sont penchés sur les mécanismes de l'innovation à long terme dans l'industrie. Leur constat se fonde sur l'observation selon laquelle l'apparition d'une nouvelle technologie influence d'abord le taux des innovations de produit : des concepts de produits différents, tous issus de la technologie émergente, sont proposés grâce aux nouvelles possibilités offertes. On est dans une phase dite « fluide » du cycle du produit, car les produits doivent demeurer adaptables aux goûts des clients grâce à la nouvelle technologie. L'innovation organisationnelle proprement dite n'intervenant dans une seconde phase d'absorption technologique. Ainsi, même dans une perspective dynamique, l'innovation organisationnelle et l'innovation technologique sont toujours perçues comme distinctes, voire antinomiques. c'est le sens du « Dual-Core Model » qui établit que les innovations technologiques et les innovations organisationnelles ne peuvent se dérouler au sein des mêmes

innovations that a firm undertakes and the way its productive resources will be deployed, particularly the state of development achieved in its production processes”.

¹ “As a process continues to develop towards states of higher productivity through incremental changes in these factors, a cumulative effect is achieved that significantly alters overall nature of the process”.

structures car les premières sont favorisées par une structure organique et les secondes par une structure mécanique (formalisée) : « (...) *l'adoption d'une innovation administrative peut freiner l'adoption de certaines innovations techniques (...). Qu'advient-il alors de l'organisation des firmes qui, technologiquement innovatrices de la base au sommet, sont confrontées à une crise soudaine les obligeant à se réorganiser ?* » [R. L. Daft, 1992, p. 267, Nous traduisons]¹.

En dépit des critiques que l'on peut opposer à de tels développements [D. Gerwin, 1979] ou encore de la multiplicité de l'interprétation du « fait technologique » [W. J. Starbuck, 1965; R. G. Hunt, 1970], les travaux sur l'existence d'un déterminisme technologique des structures organisationnelles se sont multipliés au cours des dernières décennies, notamment dans le domaine des technologies de l'information et de la communication [R. L. Daft, R. H. Lengel, 1986 ; G. P. Huber, 1990 ; J. Fulk, G. De Sanctis, 1995 ; D. E. Leidner, J. J. Elam, 1995]. Mais, pour R. Reix [1995, p. 74-80] les nombreuses études sur l'impact de l'usage des technologies de l'information sur les paramètres essentiels de la conception des organisations donnent des « (...) *résultats peu homogènes (...) relatifs à la morphologie de la structure, le degré de centralisation-décentralisation, la coordination et la formalisation* ». Toutefois, il fait observer que « *corrélativement, dans la majorité des organisations un développement de l'usage des technologies de l'information et un aplatissement de la structure, c'est-à-dire une réduction du nombre des niveaux hiérarchiques* » [ibid., p. 77]. Dans un état de l'art sur la question, G. P. Huber [1990] a proposé un cadre de réflexion regroupant les variables essentielles et qui montre d'une part le rôle de l'accessibilité à l'information et de l'autre la nécessité de lier la réflexion sur l'adaptation des technologies à la conception même de l'organisation. Les relations entre « technologies de l'information » et « structure organisationnelle » trouvent, dans la littérature, leurs fondements dans la compréhension des dimensions de centralisation, de formalisation et de complexité de la structure organisationnelle [J. D. Ford, J.W. Slocum, 1977 ; C. C. Miller, W. H. Glick, W. Yau-De, G. P. Huber, 1991].

¹ « (...) *The adoption of administrative innovation can trigger the adoption of certain technical innovations (...). What about business organizations that are normally technologically innovative in bottom-up fashion, but suddenly face a crisis and need to reorganize ?* » [R. L. Daft, 1992, p. 267].

3.2.1.1.2. Configurations de contingence environnementale

La classification des organisations selon leur configurations d'adaptation au changement technologique ou commercial a conduit T. Burns et G. M. Stalker à formuler deux types de réponses organisationnelles : le modèle structurel mécanique de la firme et le modèle structurel organique. On peut les caractériser en suivant la description synthétique qu'en donne F. Damanpour qui précise que l'organisation mécaniciste a une complexité plus faible, en conséquence, une faible spécialisation, une plus forte formalisation et centralisation, une plus faible communication interne et externe, et enfin, une plus forte différenciation verticale que la firme organique dont l'agencement est plus flexible, moins bureaucratique, moins hiérarchique [1991, p. 579]. Le modèle mécanique a tendance à apparaître dans une situation caractérisée par un environnement stable, tandis que le modèle organique s'observe dans les environnements instables, turbulents [F. E. Emery, E. L. Trist, 1965]. P. R. Lawrence et J. W. Lorsch [1967] ont traduit ces différences de structures en termes de différenciation et d'intégration des structures organisationnelles¹. Ce point est repris par H. Mintzberg lorsqu'il écrit que « *plus l'environnement est dynamique et plus la structure est organique (...), plus l'environnement est complexe et plus la structure est décentralisée (...), une hostilité extrême de son environnement amène toute organisation à centraliser sa structure de façon temporaire* » [1982, p. 248 et 255]. Ces développements justifient l'interprétation selon laquelle les structures organisationnelles sont une manifestation des contraintes et de l'adaptation nécessaire à l'organisation pour que celle-ci survive dans un environnement turbulent. On en arrive ainsi à une lecture de la structuration organisationnelle qui a pour corollaire la naissance d'un nouveau type d'organisation, l'adhocratie¹, caractérisée par sa situation mouvante.

Pour H. Laroche [1992, p. 498] le fait « *qu'une adhocratie adopte une structure ad hoc c'est-à-dire une structure étroitement adaptée à l'activité qui l'occupe à un moment donné* » la conduit à se définir plus en fonction de problèmes ou de projets qu'en fonction d'une hiérarchie stable ou d'un découpage en unités permanentes. La théorie de la « *dépendance des ressources* » développée par J. Pfeffer et G. Salancick [1978], « *l'écologie des populations* » [H. E. Aldrich, 1979 ; M. T. Hannan et J. H. Freeman, 1977, 1989], voire même la « *contrainte institutionnelle* » chez W. Powell et P. DiMaggio [1991] ou encore la « *théorie des choix stratégiques* » [J. Child, 1972] traduisent, dans des acceptions différentes

¹ Par différenciation il faut entendre le fractionnement et la spécialisation qui accompagne chaque comportements et attitudes spécifiques des services; l'intégration s'entend des mécanismes de coordination des différentes activités pour la réalisation des objectifs [1967, p. 20-23]

certes, une analyse similaire appelant des conclusions relativement proches [voir aussi R. Durand, 2000].

3.2.1.1.3. Configurations de contingence culturelle

La logique d'explication de la formation des structures par rapport à une culture sociétale a suscité un grand nombre de réflexions [Y. Allaire, M. Firsirotu, 1984 ; M. J. Hatch, 1993]. On part du principe qu'une organisation peut être considérée comme une culture en soi, comme en ensemble de cultures [Smircich L., Calas M., 1987] ou comme un artefact² [P. Gagliardi, 1990], à la faveur desquels une culture plus large se manifeste et qui est la matrice productrice et le substrat des conventions et des représentations sociales. C'est ce que l'on peut inférer à partir de la conception développée par H. Trice et J. Beyer qui définissent les cultures « *comme des phénomènes collectifs qui incorporent les réponses des personnes aux incertitudes et au chaos qui sont inévitables dans l'expérience humaine. Ces réponses appartiennent à l'une des deux principales catégories : la première est la substance d'une culture partagée et chargée émotionnellement, bref des systèmes de croyances que nous appelons idéologies ; la seconde est constituée par les formes culturelles, c'est-à-dire des entités observables, y compris des actions par lesquelles les membres d'une culture expriment, affirment et communiquent la substance de leur culture à un autre* » [1993, p. 2]. En ce sens, il existera différents niveaux d'agrégation de la culture organisationnelle qui traduira chaque fois une structuration configurationnelle spécifique. Selon E. Schein [1985, p. 6] la culture est « *le modèle de suppositions fondamentales qu'un groupe donné a inventé, découvert ou développé (...) pour être enseigné aux nouveaux membres comme la façon correcte de percevoir, de penser et ressentir en relation avec ces problèmes* ». On en déduit que l'essence de la culture réside dans un noyau d'hypothèses fondamentales et de croyances établies pour répondre aux attentes des membres d'une organisation par le biais d'une adhésion à des valeurs et des normes reconnues et pérennisées.

Alors que les valeurs précisent les principes sociaux, les objectifs et les modèles tenus pour spécifiques à une culture donnée, les normes établissent les types de comportements attendus de l'individu comme acceptables ou non. Ce rôle dévolu à la norme a été repris par P. Y. Gomez dans

¹ Le terme « adhocratie » a été popularisé par A. Toffler [1971] dans *Le choc du futur*. Elle a été reprise par la suite par Mintzberg [1982].

² les artefacts désignent les derniers éléments du noyau d'une culture éparpillés à la surface d'une culture. Ce sont les restes visibles, tangibles et audibles de comportement enracinés dans les normes culturelles, les valeurs et les hypothèses.

l'énonciation de sa « *convention d'effort* » [1996, p. 209 et suivantes] permettant à l'individu d'ajuster son comportement à celui attendu des autres : « *On peut alors concevoir la firme comme une convention d'effort, c'est-à-dire au sens strict , une procédure collective résolvant un problème d'incertitude sur l'effort à accomplir, qui s'exprime des routines, les habitudes et les procédures stables* » [*ibid.*]. Il existe par conséquent un phénomène d'aller-retour de la valeur-norme à l'artefact, puis inversement de l'artefact à la valeur-norme puisque « *l'interprétation des artefacts peut transformer les valeurs et les hypothèses mêmes qui les ont produits initialement* » [M. J. Hatch, 2000, p. 232]. Cette dernière assertion nous amène à reconsidérer la contingence culturelle en termes d'interprétativisme symbolique, où les cultures seraient des réalités socialement construites, « *des toiles de significations que [l'homme] a lui même tissées* » [C. Geertz, 1973, p. 5].

3.2.1.2. Les logiques intégratives de l'innovation organisationnelle

Les précédents modèles séquentiels d'innovation des configurations organisationnelles font aujourd'hui l'objet de nouvelles lectures à travers notamment le passage d'un modèle séquentiel traditionnel (les tâches sont entreprises les unes après les autres) à un modèle parallèle (la réalisation des tâches peut être quasi simultanée pour des équipes quasi différentes, mais en parallèle) [J. M. Xuereb, 1991]. L'aboutissement est l'énoncé d'un modèle intégré en ce qu'il gèrera la totalité des activités dans une logique pluridisciplinaire [V. Chanal, 1995, p. 67]. En prenant progressivement leurs distances d'avec le modèle schumpétérien, les auteurs vont développer de nouvelles perspectives dont les intérêts se situent à des niveaux différents. Cette idée d'intégration de différents rôles au cours du processus d'innovation d'une entreprise s'effectue selon H. Takeuchi et I. Nonaka [1986] par le biais d'une équipe à la compétence pluridisciplinaire. Ici la vieille linéarité (séquentielle) du processus d'innovation est mise à mal :

- D'abord parce que les nombreuses tâches (techniques et marketing) se déroulent en parallèle [R. Cooper, 1983b]. Aussi, le modèle retenu ne sera ni basé sur le déterminant technologique (« *Technology Push* »), ni sur le déterminant du marché (« *Demand pull* ») ;
- Ensuite, le processus d'innovation contient une série de « boucles d'information récursives » qui correspondent à des « *feed-back* » d'information [G. Zaltman et al., 1973 ; A. D. Gladstein, D. Caldwell, 1987]. C'est le point de vue retenu I. Nonaka et T. Yamamouchi [1989] qui considèrent le processus d'innovation comme un « *self renewing process* », c'est-à-dire un processus de création d'information et de connaissance au niveau de l'organisation ;

- Enfin la mise en place d'équipes pluridisciplinaires pour atteindre une forme d'intégration entre les tâches nécessaire au développement d'un nouveau produit [J.-M. Xuereb, 1991 ; A. D. Gladstein, D. Caldwell, 1987 ;] empêche de continuer de penser le processus d'innovation de façon traditionnelle : « *Aucune représentation où modèle ne permet de rendre compte de ce phénomène de bouclage en deux dimensions (à la fois dans le temps, et entre les acteurs)* » [V. Chanal, 1995, p. 69-70].

En définitive, le seul poids des modèles séquentiels est de présenter l'intérêt d'une représentation phénoménale de la réalité, et donc instrumentalisable. Les recherches qui utilisent le modèle séquentiel ont des impératifs qui conduisent à la formulation d'objectifs pratiques : mise en évidence de difficultés rencontrées au cours d'un processus d'innovation [D. Gobeli, D. Brown, 1993], identification de compétences nécessaires pour chaque étape du processus innovatif [A. John, P. Snelson, 1988], le repérage des principaux flux d'information à chaque stade du processus [W. Brown, N. Karagozoglu, 1989 ; M. Tushman, 1977], de proposer des structures organisationnelles en adéquation avec les phases du processus innovatif [G. Zaltman et al., 1973]. D'un point de vue théorique, l'articulation du processus innovatif en deux ou trois étapes rejoint l'idée qu'on a développée d'une part M. Crozier et E. Friedberg [1977] et d'autre part A. D. Gladstein et D. Caldwell [1987] sur la question du changement organisationnel. Ces étapes sont :

1. l'élaboration d'un projet de changement organisationnel, à partir d'un cahier de charges, que l'on peut assimiler à la phase de création ou d'initialisation. Ici la phase est marquée par la décision d'investir qui marque le passage d'un projet possible à un projet défini et qui suppose un effort financier plus important ainsi qu'une implication réelle de la direction ;
2. la mise en œuvre du changement, une fois que celui-ci a été décidé, que l'on peut assimiler à la phase d'implémentation, de réalisation ou de développement. Ici la phase est marquée par le passage du projet aux équipes opérationnelles (production, commercial, etc.).

3.2.1.2.1. *Les configurations chez D. Chandler*

Les approches précédentes de la contingence des structures organisationnelles sont, selon certains auteurs limitées. En fait, ces contestations se focalisent sur deux critiques fondamentales : la première est que la réalité ne peut être considérée comme une donnée indépendante, et la seconde qui en découle est que l'organisation ne s'adapte pas à la réalité, mais à la perception qu'en ont les acteurs [K. Weick, 1979 ; P. Joffre, G. Koenig, 1992]. L'environnement interne et externe de l'organisation ne se pose pas toujours comme une contrainte dans la réalité ; il peut être manipulé pour l'atteinte des objectifs fixés [J. Pfeffer, G. R. Salancick, 1978]. Mais la plupart du temps il est l'objet d'interprétation par les dirigeants qui en façonnent le sens du changement [L. A. Isabella, 1990]. On retrouve ici l'interprétativisme symbolique dans lequel l'intuition (solipsiste) et les sentiments personnels des dirigeants affectent leurs choix stratégiques [J. M. Stopford, W. F. Baden-Fuller, 1994] à concurrence de leur orientations à la fois motivationnelles et cognitives [H. R. Bobbitt, J. D. Ford, 1980].

De nombreux chercheurs ont étudié les relations entre structure organisationnelle et innovation, généralement en comparant les structures d'entreprises selon le type d'innovation en jeu (volontaire/construit ou prescrit/imposé), son rythme (innovation radicale/brutale ou incrémentale/progressive), la capacité à le mettre en œuvre (acteurs, compétences, etc.), etc. La recherche empirique des trente dernières années sur la structure de la grande organisation semble confirmer la vision de H. A. Simon [1959, pp. 196-206], selon laquelle « *les limites cognitives individuelles sont le principal facteur qui détermine les structures d'organisation* » [J. R. Galbraith, 1972, p. 1, Nous traduisons]. Ce point de vue est à rapprocher de la théorie de contingence en ce qu'il considère le degré d'incertitude comme un facteur déterminant des relations de configurations organisationnelles : « *plus l'incertitude de la tâche est grande, plus la quantité d'information à traiter pour l'exécution de la tâche est élevée* » [J. R. Galbraith, 1972, p. 2]¹. En fait, si la tâche (le travail) est bien compris avant son exécution, cela suppose que cette activité peut être planifiée et organisée. Dans le cas inverse, durant l'exécution de la tâche, on a des acquisitions incrémentales de connaissances qui conduisent à changer l'allocation des ressources, les programmes et les priorités. Tous ces changements demanderont un complément de traitement d'information durant l'exécution de la tâche. On arrive ainsi à la proposition évidente selon laquelle : plus l'incertitude de la tâche est

¹ « *The greater the task uncertainty, the greater the amount of information that must be processed among decision makers during task execution in order to achieve a given level of performance* »

grande, plus la quantité d'information qui doit être traitée par les acteurs de la décision sera élevée pour l'exécution de la tâche.

On peut formuler dès lors l'hypothèse que les variations observées dans les formes organisationnelles sont des variations de stratégies pour : accroître leur aptitude à la prévision, accroître la flexibilité pour s'adapter à l'impossibilité de prévoir, diminuer le niveau de performance requis pour faire survivre l'organisation.

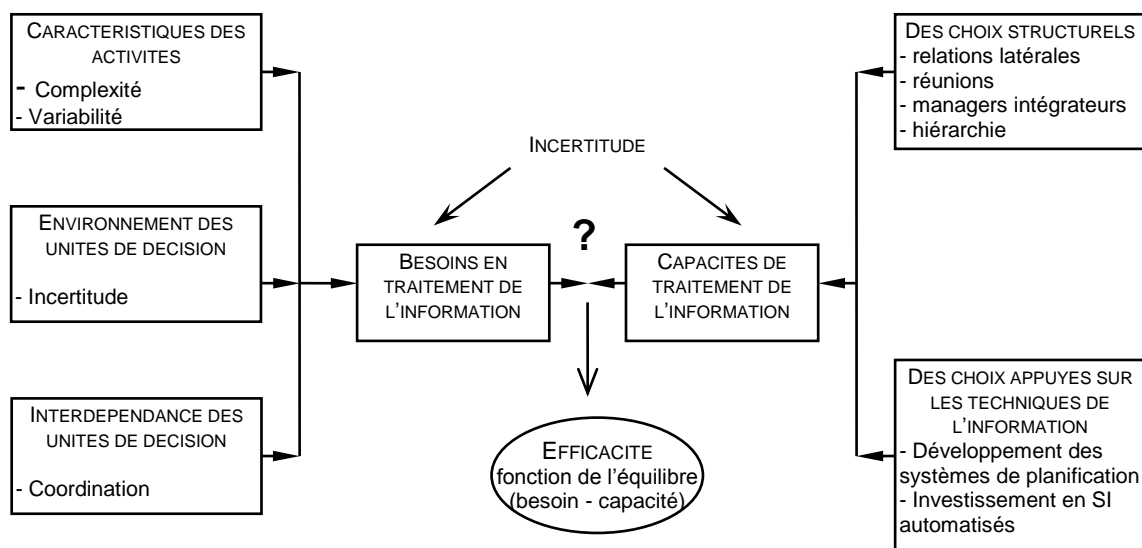


Tableau 26 : Le modèle de traitement de l'information [J. R. Galbraith, 1972, p. 3]

La forme organisationnelle est alors assise sur des comportements (« behaviors ») qui se singularisent par le fait que le comportement général dépend des comportements dans chaque sous-tâche particulière. En d'autres termes, le problème du design organisationnel est de créer des mécanismes permettant la coordination des actions entre les participants à la tâche globale, dont les rôles sont prépondérants. Le mécanisme a un rayon d'action limité quant à son aptitude à véhiculer l'information nécessaire à la coordination de l'ensemble : plus l'incertitude s'accroît – et que les autres processus de traitement de l'information s'accroissent de même – plus l'organisation devra adopter des mécanismes intégrés qui autoriseront une plus grande capacité de traitement des informations. Deux choix apparaissent face au traitement de l'incertitude : soit on agit pour réduire le nombre d'informations à utiliser, soit on réagit en augmentant la capacité de traitement de l'information.

MECANISMES DE LA COORDINATION ORGANISATIONNELLE			
1. Coordination par les règles et les plans 2. Coordination par la hiérarchie 3. Coordination par les objectifs			
REDUCTION DU BESOIN DE TRAITEMENT DE L'INFORMATION		ACCROISSEMENT DE LA CAPACITE DE TRAITEMENT DE L'INFORMATION	
Création de « <i>slack resources</i> »	Création de tâches indépendantes	Investissement en système d'information vertical	Création de « relations latérales »

Tableau 27 : Les stratégies du “design organisationnel” [adapté de J. R. Galbraith, *op. cit.*, p. 6].

Si l'on se réfère à la notion de « transilience » des innovations émise par W. J. Abernathy et K. B. Clark (1985), celle-ci est sensée caractériser les conséquences d'une « destruction-créatrice » de l'apparition des innovations sur les compétences de la firme et ses relations avec le marché. Les innovations « architecturales » sont créatrices de nouvelles relations avec le marché, mais nécessitent l'acquisition de nouveaux savoir-faire. Même si la vision demeure tributaire de contingences exogènes [W. J. Abernathy, 1978], elle pose la question de l'évolution du savoir organisationnel, ainsi que celui de sa recomposition et de son adaptation. Le passage d'un savoir technique à l'innovation exige la présence ou l'émergence d'une structure organisationnelle adéquate, capable d'absorber l'invention.

Lorsque que cette rencontre se fait, l'innovation mineure peut engendrer une transformation majeure. R. M. Henderson et K. B. Clark [1990] parlent « d'innovation architecturale »¹. Cette approche suggère que la plupart des organisations se structurent autour d'une forme technique dominante, c'est-à-dire un ensemble articulé de contraintes (design concepts) identifiant les fonctions essentielles exercées par un produit ou un service. En ce sens, la technologie dominante induit largement l'architecture des organisations, c'est-à-dire leur forme. Cette nouvelle architecture des organisations va influencer les tâches en générant un savoir-faire qu'on pourra dire « architectural » [R. Cyert, J. G. March, 1970 ; R. Nelson, S. G. Winter, 1982 ; C. Argiris, 1993].

¹ « *Innovations that change the way in which the components of a products are linked together, while leaving the core design concepts (and thus the basic knowledge underlying the components) untouched* » [Les innovations qui modifient la façon dont les composantes d'un produit s'articulent, tout en laissant intactes les caractéristiques identifiant la nature du produit, traduit par C. Ménard, 1995, p. 177].

DETUIT LES RELATIONS COMMERCIALES EXISANTES
ET EN CREE DE NOUVELLES

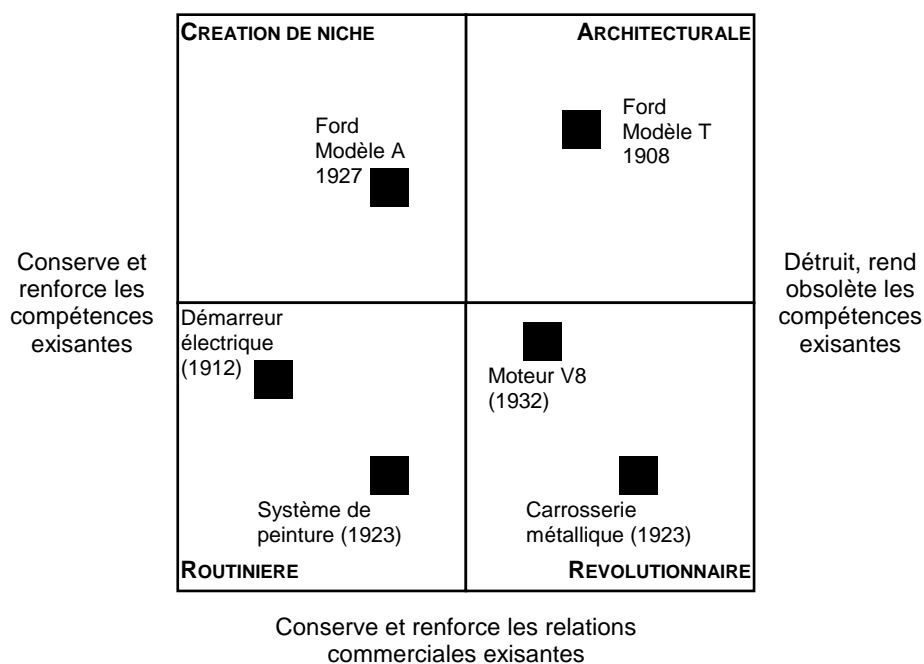


Tableau 28 : La carte de transilience [W. J. Abernathy, K. B. Clark, 1985, p. 8].

Puisque le changement technique ne devient innovation que s'il s'accompagne d'une modification des façons de faire, cela revient à dire que la capacité à mettre en œuvre une nouvelle configuration technique dépendra du degré de capitalisation du savoir-faire nécessaire : du degré de capitalisation des connaissances dépendra la capacité d'absorption de l'organisation. On reste dans un déterminisme technologique, au sens où l'impulsion initiale est essentiellement technique et d'origine exogène. L'appropriation (ou absorption) technologique renvoie à deux logiques liées : soit elle se fait par l'acquisition de droits de propriétés (Brevets, Licences, etc.), soit elle s'effectue par la transformation interne des savoirs associés [W. M. Cohen, D. A. Levinthal, 1989¹, 1990]. La problématique de la capacité d'absorption des firmes permet de rapprocher le point de vue déterministe de la littérature sur l'innovation organisationnelle (structure), avec les travaux sur l'histoire de la firme de D. Chandler [1972, 1988, 1992abcd] et ses prolongements par O. E. Williamson [1975, 1990].

¹ W. M. Cohen et D. A. Levinthal ont estimé sur les années 1975-1977, pour la compte de la Federal Trade Commission, l'équation suivante : $Z_i = M_i + k_i [\Theta \sum M_j + T]$; $j \neq i$

M_i désigne l'investissement de l'entreprise i en recherche et développement et k_i représente la fraction de savoir dans le domaine public que l'entreprise peut assimiler (on a donc $k_i \in [0,1]$) et T au stock de savoir disponible à l'extérieur du secteur considéré. Z_i fournit une mesure du savoir technologique que les entreprises sont capables d'intégrer. Cette analyse conduit à deux résultats importants :

- Il est souhaitable pour une organisation souhaitant acquérir un savoir technique d'une autre organisation d'effectuer des propres au voisinage immédiat du type de signaux émis par l'innovateur ;
- Les capacités d'absorption dépendent plus du capital humain organisationnel que de la recherche et développement.

La « Main visible » des managers évoquée par D. Chandler [1988] souligne le fait que la dynamique des formes d'organisation industrielle des entreprises a été marquée par l'influence des facteurs de changements (innovations) technologiques et de marchés; influences fondées sur l'exploitation des économies d'échelle (« *economies of scale* »), de variétés (« *economies of scope* ») et de coûts de transaction : « [La firme moderne] est la forme d'organisation qui a répondu aux changements fondamentaux qui se sont produits dans la production et la distribution à la suite d'apparition de nouvelles sources d'énergie et de l'application croissante des connaissances scientifiques à la technologie industrielle » [D. Chandler, 1972, p. 418]. La grande entreprise façonne sa configuration de structure organisationnelle en fonction de ses choix stratégiques. Si D. Chandler a montré les conditions d'émergence des grandes innovations organisationnelles qui conduisent à la grande firme moderne, ses conclusions ont été reprises par O. E. Williamson qui attribue aux innovations la finalité de réduire les coûts de transaction même temps qu'elles obligent à abandonner la forme U de l'organisation au profit de la forme M multidivisionnelle. [cf. Pour une analyse dans ce sens B. Coriat, O. Weinstein, 1995]. L'arbitrage entre coût de transaction (aller sur le marché) et coût d'organisation (produire soi-même) constitue un système de repérage de l'efficacité des organisations et de leur configuration de structures organisationnelles. Selon le principe énoncé par R. Coase, une entreprise, comme une organisation industrielle « (...) tendra à s'agrandir jusqu'à ce que les coûts d'organisation (...) en son sein deviennent égaux au coût de réalisation de cette même transaction par le biais d'un échange marchand (...) » [1987, p. 145].

Pour O. E. Williamson [1975, 1994], l'avantage d'une organisation décentralisée en unités autonomes s'explique par le traitement de l'information : la divisionnalisation permet d'aboutir à des sous ensembles relativement indépendants entre lesquels les interactions et les circulations d'information pourront être limitées. A cela s'ajoute le fait que la forme M (Multidivisionnelle) permet de « combattre des comportements opportunistes par la mise en place d'un système de contrôle et d'incitations qui soumet l'ensemble de la firme à une finalité unique définie globalement » [B. Coriat, O. Weinstein, 1995, p. 69, ils soulignent]. Au terme du développement actuel de la théorie des coûts de transaction, l'innovation de forme induite par une spécificité accrue des actifs est le résultat d'une obligation de rationalisation des coûts, où la firme change de forme, de taille et de techniques.

Ces propositions ont donné lieu à de nombreuses tentatives de validation empiriques [H. Armour, D. J. Teece, 1978 ; J. Cable, M. Dirrheimer, 1983 ; J. Cable, H. Yasuhi, 1985]. On peut reprendre ici H. Armour et D. J. Teece [1978]¹ qui ont estimé l'équation suivante de changement de forme organisationnelle où les formes désignent respectivement les formes Multidivisionnelle, Fonctionnelle, de Transition, et Corrompue (exemple : la Holding); la taille représente la valeur des actifs, le risque est celui de la variance dépendante des cinq années de résultats précédents, l'utilisation des capacités par mesure directe, et la croissance par moyenne arithmétique du taux de croissance des cinq dernières années. La profitabilité est celle du taux de rendement des titres.

$$\Pi_{it} = a_0 + a_1TAILLE_{it} + a_2MFORME_{it} + a_3FSFORME_{it} + a_4TFORME_{it} + a_5CHFORME_{it} + a_6RISQUE_{it} + a_7CAPUTIL_{it} + a_8CROISSANCE_{it} + e_{it}$$

3.2.1.2.2. *Innover la configuration organisationnelle par la vitesse : T. Hout et G. Stalk, [1992]*

Pour T. Hout et G. Stalk [1992], la dimension temporelle est l'une des seules options disponibles pour les entreprises face à la logique de survie compétitive. Le temps prend en ce sens un statut de variable de contingence de la structure organisationnelle, ainsi que de ses innovations. K. B. Clark et T. Fujimoto [1991] ont montré à partir d'une étude portant sur 29 projets de développement de nouveaux véhicules automobiles que trois facteurs essentiels justifiaient le statut des entreprises à forte performance :

- la focalisation des activités du projet sur le client (intégration interne) ;
- la mobilisation des savoir-faire distinctifs de l'organisation (intégration interne) ;
- le développement simultané du produit et du processus (intégration de l'ingénierie).

Plus que la mise en œuvre de « groupe-projet », les organisations véloces impliquent la totalité des départements dans le processus d'innovation. En ce sens, on estime que la durée de développement de nouveaux produits dépend de problèmes d'organisation aussi bien que du processus de R&D et de traitement des informations. On aboutit ainsi à deux formes concurrentes des organisations d'usines : la forme traditionnelle et la forme dite « flexible ». Ces conclusions sont à rapprocher de celles de D. Gerwin et J. C. Tarondeau [1986] « l'usine réinventée » par la flexibilisation et l'automatisation de ses moyens de production.

¹ cité par C. Ménard, 1995, p. 181

PARAMETRES	USINE TRADITIONNELLE	USINE FLEXIBLE
Taille des lots	Améliorations significatives planifiées mais peu de projets	Petites améliorations projetées mais en plus grand nombre
Modèle de flux	Déplacement à travers les centres fonctionnels	Rapprochement des ressources de production appropriées
Programmation	Programmation centralisée	Programmation au sein de chaque unité
Délais	100	50
Productivité	100	200
Etudes et expérimentations	Etudes de marché exhaustives, tests et délibérations	Expérimentation sur le marché qui, en cas de succès, se traduit par la mise en route complète

Tableau 29 : Deux types d'organisation d'usines [T. Hout, G. Stalk, 1992, p. 146]

Les organisations qui maîtrisent leur temps seront amenées à créer plus d'information et la partager de la meilleure façon possible entre des équipes utilisées en « boucles fermées » [T. Hout ; G. Stalk, 1992, p. 220]. Certaines objections inhérentes à l'accélération des coûts cachés des nouveaux produits issus d'une usine « flexible » pourront conduire à une véritable faillite structurelle [C. F. Von Braun, 1990].

3.2.1.2.3. *La configuration organisationnelle en « J » selon M. Aoki [1990]*

L'extension des analyses sur l'innovation de forme, sa genèse et son maintien est prolongée par M. Aoki [1994] qui soutient l'impossibilité pour un ensemble d'individus de construire une organisation susceptible de répondre de manière totalement rationnelle aux changements continuels de son environnement : « la firme établit des conventions déterminants la manière dont sont coordonnées les informations et les activités opérationnelles, dont sont récompensées les contributions de ses membres, dont sont prises les décisions de gestion » [M. Aoki, 1994, p. 281, Nous soulignons]. Ces conventions organisationnelles sont les formes prises par « l'autorité hiérarchique » qu'exerce l'employeur dans « certaines limites » et qui est accepté par l'employé sans qu'il soit besoin de faire appel à la loi [R. Coase, 1937 ; H. A. Simon, 1959].

Pour M. Aoki [1994, p. 281-282], « le choix de se soumettre ou non à une autorité hiérarchique discrétionnaire, est le produit d'un calcul rationnel d'utilité, effectué par les agents à la signature du contrat. Le choix de l'employé ne peut donc s'exprimer qu'ex-ante, avant l'établissement du contrat. Ensuite, seul l'employeur est crédité d'un comportement rationnel ». A. Orléan ajoute que : « l'incomplétude du contrat de travail et la (...) complexité intrinsèque à celui-ci interdit que l'on puisse déterminer, ex-ante, un schéma organisationnel pouvant répondre de manière optimale aux changements imprévus de l'environnement. La notion de convention est mobilisée pour ce point du raisonnement comme un dispositif devant gérer cette situation et palier la déficience des relations contractuelles » [1994, p. 36]. Il convient donc d'accorder une place centrale aux mécanismes de coordination dans les rapports entre agents, en centrant notamment l'attention sur la capacité de ces mécanismes à engendrer des apprentissages nécessaires pour faire face à des environnements incertains. La nature des relations employeur-employé détermine une « structure des échanges d'information » qui rend intelligible l'innovation organisationnelle.

Si W. A. Randolph et B. Z. Pozner [1988] montrent que 45% du temps des chefs de projets consiste à recevoir et traiter des informations, on peut accepter dès lors que les dimensions cognitives du processus d'innovation jouent un rôle capital dans la détermination de la configuration requise. G. Morgan [1989] parle en ce sens d'organisation holographique en ce que les informations de la partie se retrouvent dans le tout et inversement. En définitive, « l'innovation organisationnelle a toujours été définie comme une logique d'adoption d'une idée ou d'un comportement – qu'elle soit celle d'un produit, d'un programme, d'un service; d'un processus, d'une technologie, d'une politique ou d'une configuration administrative – qui soit nouveau pour l'organisation adoptrice » [J. Hage, 1998, p. xii, Nous traduisons]¹. Il convient de souligner par ailleurs que le point de convergence de la littérature sur l'innovation organisationnelle porte sur le taux d'innovations adoptées (ou encore de leur degré d'intensité, leur fréquence de découverte), car l'argumentation théorique pose que « la conclusion la plus importante en termes de résultats est celle qui focalise sur la fréquence du phénomène plutôt que sur des faits ponctuels » [J. Hage, 1998, p.xii, il souligne, Nous traduisons]².

¹ « Organizational innovation has always been consistently defined as the adoption of an idea or behavior - whether a product/programme/service, process/technology or policy/administrative pattern - that is new to the adopting organization ». Voir aussi R. L. Daft, G. Becker, 1978 ; F. Damanpour, W. M. Evan, 1984 ; G. Zaltman, R. Duncan, J. Holbek, 1973 ; F. Damanpour, 1988 ; J. Hage and M. Aiken, 1970.

² « (...) The greater the number of innovations considered in the research study, the more consistent the findings were with the theoretical arguments advanced (...). This is an important conclusion - namely, that the focus on rate of phenomena will produce more consistent results than a focus on a single events ».

3.2.1.2.4. *L'intention stratégique comme modèle de structuration organisationnelle selon A. Burgelman [1992]*

Le renversement de perspectives d'une logique d'adaptation , à celle de l'interaction, repose pour une large partie sur la nouvelle approche de la stratégie fondée sur une vision, un « dessein stratégique » [C. A. Bartlett, S. Ghoshal, 1994] qui exprime cette intention stratégique. On est clairement dans une démarche où la volonté d'influer, de créer ou d'inventer porte non plus seulement sur la nature de la lutte concurrentielle, mais aussi sur les modalités qui « organisent » cette lutte, c'est-à-dire leurs règles. On bascule ainsi d'un versant adaptatif à un versant proactif en ce qu'il s'agit de se projeter sur des horizons temporels de cinq à dix années, en s'appuyant sur une logique de recherche et de valorisation des ressources considérées comme pertinentes pour la réalisation de cette intention. Les ressources deviennent ainsi le « cœur de compétences » [G. Hamel, C. K. Prahalad, 1989, 1995] supportant le développement stratégique de l'entreprise. J. Barney [1991] parle en ce sens de paradigme « resource based » où les compétences et les capacités sont configurées de manière à produire des avantages compétitifs à caractère singulier, « spécifique » [O. E. Williamson, 1975, 1990].

Sur le plan particulier de la structuration organisationnelle, c'est l'apprentissage organisationnel qui est concerné au premier titre, car les ressources sont constituées par des savoirs présents dans l'organisation, ces derniers étant nécessairement portés par des personnes physiques [D. Leonard-Barton, 1992]. Ce faisant, il devient nécessaire de modifier profondément les « *grilles de lecture managériales* » [G. Hamel, C. K Prahalad, 1995], ou encore la « philosophie qui supporte l'organisation et ses processus » [J. L. Castro, F. Guérin, J. Lauriol, 1998, p. 77]. Ce que P. M. Senge [1990] a appelé « *vision stratégique* »¹ désigne un « pattern » ou un « élément » interne et spécifique à l'organisation, support de l'action collective et déterminant des comportements. Nous postulons que ce « pattern » est une convention socio-cognitive au sens défini précédemment (cf. chapitre 2 et 3) qui permet de voir la configuration de structure organisationnelle dans une vision « interactionniste » : la structure organisationnelle est donc inférée à partir des régularités de comportement des acteurs ; ceux ci sont « tenus » par un « pattern » collectif préexistant et centralisateur de l'action en cours [S. Ranson et al., 1980 ; H. R. Bobbitt, J. D. Ford, 1980 ; G. K. Dow, 1988 ; K. Weick, 1995].

¹ « Corporate purpose » chez C. A. Bartlett et S. Ghoshal [1994] ; « Culture » chez L. Smircich [1983b] ; « Logique dominante » chez R. A. Bettis et C. K. Prahalad [1995].

3.2.2. INNOVATION, STRUCTURES D'ORGANISATION ET CONVENTIONS : DE L'INTERPRETATION CONTEXTUELLE A L'ASSIMILATION

En revenant à la dimension structurationniste des configurations organisationnelles, nous avons admis qu'elles étaient le fait d'une rationalisation cognitive à partir d'une (re)construction de la réalité. Pour G. Koenig [1994], l'apprentissage des entreprises constituait un processus permanent d'expérimentation au sein duquel la définition d'un problème et de son modèle de résolution porte connaissance et entraîne un engagement de nature irréversible. Les compétences des organisations constituent bien le fondement des interactions (par l'expérimentation) et l'aspect cumulatif par l'engagement irréversible. En ce sens, elles font office à la fois d'interprétant contextuel de l'innovation pour l'ensemble des parties prenantes, mais aussi de facteurs d'assimilation de l'innovation proprement dite.

Cette démarche que l'on retrouve encore chez I. Nonaka [1994] ou encore chez R. Reix [1995] traduit bien le fait qu'un assemblage particulier des compétences est le corollaire d'une configuration organisationnelle particulière. Les différents développements théoriques au sujet des structures des firmes ont déjà révélé que les disparités dans les formes d'organisation restaient permanentes. Qu'il s'agissent de firmes H, J, M, ou d'autres configurations, la plupart des organisations ont une configuration qui repose sur des divisions fonctionnelles qui ont elles même en charge des tâches différentes qui se distinguent par le truchement des domaines de compétence des membres.

Le constat évident que la plupart des entreprises sont organisées en services fonctionnels (recherche et développement, marketing, finance, domaines opérationnels, etc.) est une réalité empirique. Dans chaque spécialité fonctionnelle se produisent sans doute des interactions qui tendent à donner un caractère homogène à l'ensemble des activités remplies par des personnes différentes. Ce que I. Nonaka [1994] nomme la socialisation et la combinaison définit le processus interactif par lequel les membres d'une équipe construisent des représentations et des formes d'expériences partagées. De même, cette communauté d'expérience intervient postérieurement pour coordonner et expliciter leurs connaissances propres et forger une dimension commune et tacite de la connaissance. Ces relations peuvent prendre la forme d'interactions directes ou, de façon plus complexe utiliser des supports (documents techniques, sondages, enquêtes, lettres d'informations, etc.). Dans tous les cas, il se pose la question récurrente pour nous de la coordination des interactions divergentes.

Là se situe, à notre sens, ce que M. D. Cohen et A. Levinthal [1990] ont appelé la « capacité d'absorption » des organisations qui fait que l'assimilation des et l'intégration des apports extérieurs

s'effectue sur la base d'apprentissages eux-mêmes entendus comme une évidence. Il existe une forme de communication entre les différentes compétences qui passe par l'utilisation d'un langage commun et définit une équivalence des buts pour l'ensemble des acteurs participant au processus de gestion de l'organisation. En considérant que ces interactions sont plus ou moins formalisées, on est toujours conduit à admettre le postulat d'une structure cognitive « écran » entre les acteurs car chacun ne pourra s'engager dans une relation que s'il a confiance dans l'autre.

En définitive, les compétences des différents acteurs se traduisent dans une production de connaissances tacites, de l'ordre d'évidences partagées par tous, et c'est cette cristallisation qui fige des choix et clôt des espaces d'incertitudes entre les différentes unités. A cette cristallisation correspondra une « forme » particulière de la structure que M. Aoki [op. cit.] avait naguère appelé « une structure d'échange d'information » qui déterminait la structuration de la firme japonaise par rapport aux firmes américaines. En souhaitant donner un caractère de guide de la cristallisation à partir de la logique conventionnaliste, les développements ultérieurs de notre recherche partiront du postulat qu'il existe un ensemble de régularités lisibles parmi les éléments du discours communicationnel d'entreprise et qui sont repérables si l'on admet l'hypothèse d'une approche « abductive » de la réalité des phénomènes à rechercher. Nous chercherons donc à repérer à partir des messages présidentiels contenus dans les rapports annuels, les dimensions du discours qui nous permettront de coder tour à tour le message suivant un caractère d'innovation organisationnelle des configurations de structures organisationnelles. Le tableau suivant permet de présenter les variables justificatrices de ce codage.

	VARIABLES	EXPLICATION DES THEMES ENONCES
INNOVATION ORGANISATIONNELLE	PRODUIT	Les innovations de produit désignent les changements intervenus soit au niveau du marché (radicale) soit au niveau de l'entreprise (progressive). La présence d'énoncés sur l'innovation dans les discours traduit une interprétation de l'intensité de l'activité innovatrice de l'entreprise en rapport avec le degré d'occurrence de locutions.
	PROCEDE	Les innovations de procédés portent à la fois sur les matériels que sur les processus nés d'applications ou de recherche nouvelles. Si la contingence technologique est forte, elle n'induit pas ici nécessaire des influences sur le produit en lui même. Les énoncés concernent surtout les facteurs commerciaux et de processus de production (hommes et machines).
	TECHNOLOGIQUE	L'innovation prend une interprétation technologique chaque fois que les changements apparus au niveau des procédés engendrent des réajustements sur les produits. L'innovation technologique est une sommes des changements sur les produits et sur les procédés.
	PURE	Chaque fois que la configuration de la structure organisationnelle change soit par des opérations de fusion et d'acquisition, de cession, de restructuration ou de partenariat. La seule dimension du changement prise en ligne de compte repose sur la variable de structure configurationnelle à titre exclusif (taille, technologie, prise de décision, formalisation, éventail de subordination, etc.)
	GLOBALE	Alliant les innovations technologiques (produits et procédés) et pures

Tableau 30 : Variables de codage des innovations de configurations de structures organisationnelles

En suivant N. Greenan et D. Guellec [1995, p. 49]¹ l'innovation organisationnelle est le complément indispensable de l'innovation technologique. Cette logique est reprise sans doute des J. E. Etlie, W .P. Bridges, R. O'keefe, pour qui « *le contexte organisationnel influence les politiques technologiques et de marché des organisations qui à leur tour influencent l'adoption des innovations et l'introduction de nouveaux produits* »² [1984, p. 212]. Sur les segmentations entre les cinq catégories, nous nous sommes inspirés des travaux de J. Tidd, J. Bessant et K. Pavitt [1997, p. 7]³ qui présente la variations sur le thème de l'innovation comme le croisement entre une dimension de perception de l'étendue du changement (incrémentale, radicale, transformation) et l'objet sur lequel il porte (produit, services,

¹ Cités dans l'ouvrage collectif publié par l'INSEE sur l'innovation en France.

² « (...) *the context of an organization influences the technology and market policy of an organization which then influences innovation adoption and new product introduction* ».

³ Tidd J., Bessant J., Pavitt K., [1997], *Managing innovation*, John Wiley & Sons.

procédés). Ce découpage rejoint à la fois les préoccupations N. Greenan et D. Guellec, de même que Etlie et al. [*op. cit.*].

CONCLUSION

Dans ce chapitre, nous avons voulu montrer en quoi l'approche structurationniste des configurations définies par S. Ranson et al. [1980] pouvait trouver une traduction dans une logique conventionnaliste de l'innovation des configurations organisationnelles. Cette étape s'avérait indispensable pour pouvoir procéder à l'élaboration d'une grille d'analyse qualitative a priori pour le décryptage sémantique des énoncés constitués par les messages présidentiels.

En admettant que les apports de la théorie des compétences trouve un écho dans le développement ultérieur de notre recherche, des retours de littérature sur la théorie seront utiles à des fins de validations. Les différents concepts de l'innovation organisationnelle seront recherchés à travers les messages à partir du processus de « colligation » défini par A. Abbott [1983, 1984] avant déployer les résultats selon le principe auparavant énoncé de la triangulation méthodologique.

**DEUXIEME PARTIE : POSITIONNEMENT
METHODOLOGIQUE ET DEMARCHE
GENERALE DE LA RECHERCHE**

INTRODUCTION

Cette seconde partie de notre travail est constituée par la détermination des modalités de notre positionnement méthodologique et par la constitution d'une démarche générale de recherche. En admettant le principe d'une convergence étroite entre l'ensemble des choix effectués d'une part et le cadrage méthodologique de l'autre, notre problématique vise à dégager les régularités d'énonciation dans le langage des locuteurs-présidents prenant le statut d'évidence à partir de leur récurrence.

En cherchant à faire émerger un (ou plusieurs) schéma(s) d'énonciation, nous procédons à l'explication des répartitions des concepts énoncés en fonction de variables informationnelles. Par la suite, nous déterminerons l'enchaînement des thématiques récurrentes à partir d'une hypothèse de retranscription chronologique de l'énonciation imputable aux présidents. En ce sens, notre propos répondra essentiellement à deux types d'hypothèses :

- Une analyse de la distribution factorielle des thématiques permet-elle de valider l'existence d'une structure identifiée elle-même à partir d'une posture sémiotique ?
- Les phases constitutives d'une énonciation conventionnaliste réfutent-elles le cheminement à priori de l'énonciation discriminé par les méthodes factorielles et sémiotiques ?

Dans cette seconde partie et dans le chapitre 4 qui la constitue, nous présentons les choix méthodologiques issus de la modélisation triadique développée dans le chapitre 3. Nous abordons aussi bien la définition du champ d'investigation que les méthodes retenues au niveau de l'analyse.

CHAPITRE IV. CHOIX METHODOLOGIQUE ET DEMARCHE ANALYTIQUE

« *Quand dire, c'est faire* » [J. L. Austin, 1970]¹.

« Selon les principes de la sémiotique, tout acte de communication peut être étudié au travers de son énoncé et de son énonciation. Vu la manière extrêmement large de définir ces actes de communication ou plutôt ces systèmes signifiants (des textes, des images, des symboles, des comportements, etc.), nombre d'aspects liés à la gestion des entreprises peuvent faire l'objet d'investigations sémiotiques » [M. Pasquier, 1999, p. 198]².

« Enoncé performatif, la pré-vision politique est, par soi, une prédiction qui vise à faire advenir ce qu'elle énonce par le fait de l'énoncer, de la pré-voir et la faire pré-voir, de la rendre concevable et surtout croyable et de créer ainsi la représentation et la volonté collective qui peuvent contribuer à la produire » [P. Bourdieu, 1982]¹.

On peut partir de l'affirmation de J. Rojot et A. Bergman [1989] qui considèrent que « l'organisation est un mythe » car elle l'analyse des représentations mentales et des croyances qui composent celle-ci permet en effet de la décrire comme un corps de pensées, conçu par des penseurs pensants [K. Weick, 1979]. En abondant dans ce sens, les entreprises ne peuvent pas être considérées en lien direct avec la réalité : elles fondent leurs actions sur des artefacts construits collectivement. En ce sens, puisque le dirigeant a pour fonction d'animer l'organisation, il formule des « visions » simplifiées de la réalité sur la base desquelles des actions sont décidées [A. C. Martinet, 1988].

Nous avons admis, dans notre construction théorique antérieure, que cette situation « d'énaction » de la réalité est le processus qui permet de former des « évidences » admises par tous les acteurs

¹ Austin J. L. [1970], *Quand dire, c'est faire*, Seuil.

² Pasquier M. [1999], *Marketing et sémiotique*, Editions universitaires Fribourg.

participants à l'interaction. En bref, les dirigeants cherchent à attirer l'attention des destinataires de leurs messages sur les points de focalisation qu'ils interprètent de leur propre lecture du réel. Cette forme de « *dictature clandestine* », de « *tutelle symbolique* » voire de « *management clandestin* » [E. Moullet, 1992] a été reprise par Ph. d'Iribarne [1993] pour montrer que les conceptions de l'entreprise, présentées comme valides scientifiquement, créent des évidences reposant sur la croyance en leur vérité. Ces conceptions servent donc de guide d'action et peuvent cautionner des discours concernant d'autres objets.

En adoptant les prédicats conventionnalistes, il nous appartient de préciser l'objet et les lieux d'un discours conventionnaliste dans l'organisation, et plus particulièrement de formuler des hypothèses quant à ses conditions de production et son contenu. Cette démarche s'achèvera par la proposition d'une « grille d'analyse *a priori* » opérationnelle d'un point de vue méthodologique et la formulation d'un processus méthodologique opératoire.

4.1. LE DIT STRUCTURANT : PRATIQUES ET PUISSANCES D'UN ENONCE CONVENTIONNALISTE A TRAVERS LE DISCOURS D'ENTREPRISE

Nous avons vu au chapitre précédent que la convention pouvait s'assimiler à un discours et dont l'énoncé servait à donner des limites aux comportements en homologuant ce qui est conciliable avec la convention et en discriminant ce qui lui est allogène. Cet énoncé pourrait donc prendre la forme d'un écrit, d'une élocution, du sens commun qui répond à une situation d'ambiguïté. La rationalisation retenue était fonction de trois degrés de décryptage de l'énoncé : le principe supérieur, la distinction, la sanction. Si l'on suit A. Bartoli [1990], la fonction communicante du discours se reflète dans les composantes organisationnelles à travers la politique générale de l'entreprise qui en est la matrice et le reflet. Parmi les thèmes d'analyses formulés dans le tétraèdre Stratégie – Structure – Culture – Communication de A. Bartoli on retiendra particulièrement le thème de la « structure » et ses principales composantes, à savoir :

- les plans physiques et techniques ;
- l'organigramme et des sociogrammes ;
- les procédures ;
- les mécanismes de coordination ;

¹ Bourdieu P. [1982], *Ce que parler veut dire, L'économie des échanges linguistiques*, Fayard.

- les flux d'information et de communication.

La proximité entre discours managérial et discours politique a conduit à reprendre des méthodologies auparavant expérimentées dans le champ de l'analyse du discours politique. En partant des travaux de J. M. Cotteret et R. Moreau [1969] sur les figures du discours du général de Gaulle¹, il aura fallu attendre A. Silem et G. Martinez [1983], avec une étude sur la communication interne et les stratégies de communication envers les acteurs internes, pour voir émerger les méthodologies d'analyse qualitatives lexicales dans le domaine des sciences de la gestion. En s'appuyant sur une utilisation globale et variée des méthodes d'analyses lexicométriques sur des supports émis par la direction, A. Silem et G. Martinez proposent une étude pionnière dans le domaine des stratégies de communication, avec une vocation instrumentale et utilitariste propre aux domaines des sciences de la gestion.

4.1.1. LES TRAVAUX PRECURSEURS DE A. SILEM ET G. MARTINEZ A TRAVERS LE PROCESSUS DE COMMUNICATION INTERNE (AUX SALARIES)

En développant une section dédiée à une analyse de contenu à dominante lexicométrique de la presse d'entreprise, l'étude de l'information diffusée aux salariés par la direction permet un repérage à la fois du répertoire économique et des principaux thèmes véhiculés². En construisant un échantillon de 148 entreprises sur la base des quotas, la recherche visait une caractérisation des moyens d'informations, des récepteurs, des objectifs ainsi que des critères de choix du médium. L'analyse de contenu effectuée (analyse de répertoire et analyse thématique) sur les informations obtenues des journaux internes des entreprises a permis d'obtenir des résultats basés sur deux techniques complémentaires : l'analyse des similitudes et l'analyse factorielle des correspondances.

Dans les premières conclusions sur les résultats, la recherche a démontré une représentation du système de gestion articulée autour de trois pôles de représentations : 1) environnement et finalisation, 2) technique et organisation et 3) social et animation. En nous focalisant sur les résultats du pôle technique et organisation, les effets de structuration induits par l'analyse des journaux montre clairement un système de gestion défini par son infrastructure, en relation avec les pressions exercées par l'environnement. Le discours aux salariés se concentre sur une représentation des caractères

¹ Ce genre d'études a trouvé un champ d'extension avec les recherches sur *Valéry Giscard d'Estaing et François Mitterrand en 1974* [J. M. Cotteret, C. Emeri, J. Gerstlé, R. Moreau, 1976] ou encore *François Mitterrand en 1981* avec D. Labbé [1990].

² 29 thèmes ont été retenus par les auteurs sur la base des travaux réalisés par F. Gondrand [1983] et O. Gélinier [1977] portant sur une recension assez exhaustive des thèmes préconisés ou retenus dans les analyses de l'époque.

organisationnels par une spécialisation qui traduit un besoin d'appartenance et d'identité. L'entreprise est représentée par une configuration de structure organisationnelle d'où est privilégiée une vision hiérarchique et centralisée.

L'évidence dans ce décryptage repose sur la volonté de faire admettre « clandestinement » [E. Moullet, 1992 ; P. Baumard, 1994] une faible incidence des contraintes structurelles (technologie, marché, approvisionnement, activité économique) afin de conforter une image valorisante et sécurisante de l'entreprise auprès des salariés. De ce point de vue, l'innovation organisationnelle ne peut en aucun cas se traduire par un changement de configuration car elle supposerait une incapacité de la direction à contrôler l'ensemble des facteurs de contingences qui s'appliquent à l'organisation, et plus particulièrement l'impossibilité d'accréditer la thèse d'une absence de relation causale entre l'organisation des activités (la structuration organisationnelle) et les facteurs externes [voir aussi A. Bartoli, 1990].

4.1.2. LA STRUCTURATION PAR UN DISCOURS A VOCATION DE COMMUNICATION EXTERNE

En réexaminant les études déjà anciennes de J. Courtois [1970] sur les stratégies psychologiques d'entreprises dans les politiques internationales de relations publiques et d'information, on se rend compte d'un positionnement épistémologique qui tend à rendre compte d'une « communauté de psychologie d'entreprise » transnationale, et que l'auteur justifie à partir d'une classification en trois stades : les stratégies de puissance, d'efficience et de confiance. Ce positionnement est à rapprocher des travaux de J. Modem et J. Sloover [1981] qui ont formulé l'hypothèse d'une communauté de discours des dirigeants belges. Si ces recherches ont fécondées le champ d'investigation sur la modélisation de la pensée stratégique et la structure cognitive des dirigeants, peu nombreuses sont celles qui ont retenu l'angle d'analyse de la structuration des organisations. L'étude de T. Jacquot et J. Koehl [1997] sur les motivations des accords de coopération montre en ce sens que les desseins explicites et dégagés des annonces publiques de coopération reposent sur des logiques combinées que l'on retrouve habituellement parmi les quatre objets dominants de la coopération (nature commerciale, nature productive, nature financière et nature technologique) et les quatre motivations dominantes exprimées¹. Les résultats issus de l'enquête montrent une diversité de réactions du marché

¹ Les auteurs fournissent les quatre expressions de motivations générales sur les accords de coopération suivantes :
- la logique de renforcement de pouvoir sur le marché ;
- la logique d'efficience économique ;

face à l'annonce puis la réalisation d'opérations de coopérations. La logique de « l'évidence » des accords reposerait plus sur les rendements boursiers espérés que sur une anticipation fondée sur les bénéfices attendus d'une opération de nature identique. En somme, les accords de coopération, pas plus que leurs motivations, ne constituent des catégories homogènes produisant une identité d'interprétation chez les locuteurs externes. Nous conjecturons que s'ils sont souvent présentés de manière analogues dans la presse¹, c'est qu'ils font l'objet d'un discours conventionnaliste qui ne s'appuie pas sur les seules logiques d'évidence d'un rendement financier espéré, mais aussi sans doute sur des stratégies de discours propres au monde dans lequel évoluent les dirigeants. C'est une autre façon de parler d'effets contingents de l'ordre d'une influence sociale ou d'un processus de conformisation.

En nous positionnant de cette manière, nous rejoignons les conclusions du cabinet d'études Gaultier-Gatard & Associés [1993] qui établit sur les discours présidentiels des rapports annuels d'activités des entreprises la présence de stéréotypes et de thématiques récurrentes de justification du discours.

4.1.3. LA STRUCTURATION PAR LES « MESSAGES PRÉSIDENTIELS » DU RAPPORT ANNUEL D'ENTREPRISE : UNE ANALYSE SEMIOTIQUE

Si le management a été fréquemment étudié sous l'angle de ses pratiques, seuls quelques auteurs se sont intéressés au langage managérial proprement dit. Aussi bien les praticiens que les chercheurs ont eu une propension à mésestimer l'utilité de ces communications managériales, et cela sûrement en raison de la double nature subjective et interprétative du discours. En partant de ce constat, il nous semble indispensable aujourd'hui de reconsidérer la signification des discours sur le management dans une optique conventionnaliste. Mais avant ce positionnement radicalement novateur, force est de constater que de nombreux auteurs ont attribué au discours – et donc directement au langage – un rôle prépondérant au sein de l'organisation [J. Pfeffer, 1981 ; K. E. Weick, 1979]. Certaines études se sont attachées à démontrer la dimension stratégique du discours managérial [T. Jacquot, 1998] ou encore la place croissante de celui-ci dans les pratiques quotidiennes du dirigeant [G. Gamot, B. Vidaillet, 1998].

En s'accordant sur des développements de recherches à propos du rapport annuel d'activité entendu comme un texte [J. Taylor, 1993] à vocation stratégique, en ce sens qu'il mobilise au plan interne

- la logique d'acquisition de savoir-faire ou de technologie ;
- l'absence de motivation ou son caractère non explicite.

(susciter l'adhésion autour de valeurs et de paroles clés) et valorise l'entreprise et son image sociale sur le plan externe (proposer une représentation positive et crédible qui favorise la réputation de l'entreprise), cette approche du discours formalisé par l'organisation est matière à de multiples interprétations car elle s'appuie l'attribution d'un rôle majeur à la dimension langagière et de la rhétorique qui lui est associée.

En repartant des résultats issus des études du Cabinet Gaultier-Gatard & Associés [1993], deux niveaux de lectures du discours présidentiel sont à distinguer conformément à une perspective sémiotique : la description des conditions de production de sens d'une part, et de l'autre, l'analyse sur le contenu de ce qui est signifié au travers des procédés formels de communication. L'univers de sens communicationnel du discours présidentiel se construit sur la base des relations d'opposition entre les valeurs qui le composent et dont les combinaisons et les conjugaisons permettent de justifier le sens des messages et de caractériser cinq territoires de communication.

En focalisant sur le « faire » de l'entreprise (aspect fonctionnel à travers les dimensions industrielles, techniques, commerciales, etc.) et « l'être » de l'entreprise (aspect non fonctionnel à travers les dimensions symboliques, affectives, morales, etc.) on obtient les cinq positionnements (ou territoires) issus de leurs combinaisons dont le tableau ci-dessous donne une représentation. Le plus intéressant par rapport à notre projet recherche sur les dynamiques conventionnalistes reste l'éventail de figures standardisées dominé par des thématiques stéréotypées et six (6) thématiques spécifiques et novatrices que les auteurs obtiennent de leur étude. On distinguera avec les auteurs :

- Les stéréotypes qui portent sur : l'alliance, la synergie, l'innovation, les métiers, les atouts, les défis, la satisfaction des besoins, la confiance, la prudence ;
- Les thématiques spécifiques et novatrices qui portent sur : le produit ou secteur touché par la crise, la sécurité et les économies d'énergie, l'environnement et l'écologie, le traitement de l'information et des systèmes d'information, l'influence de la politique nationale ou internationale sur les secteurs d'activités ; l'Europe et Maastricht.

En admettant le postulat d'une structuration des organisations à partir des énoncés présidentiels, le constat de l'analyse sémiotique de Gaultier-Gatard & Associés suivant lequel les discours sont une mise en scène des acquis et une interprétation des résultats conduit au constat d'une composition d'un

¹ Tels que les catégories empiriques et déductives trouvées *a posteriori* nous le montrent. Voir T. Jacquot [1998].

univers dominé par des stéréotypes, bien que ces derniers soient eux-mêmes nuancés par des logiques morales et des rhétoriques spécifiques.

DISCOURS TYPES	CONTENU – NATURE DE L'EXPRESSION	RHETORIQUE
FONCTIONNELS (19 %)	En dépit d'un environnement objectivement hostile, les performances financières et commerciales de l'entreprise constituent autant de victoires sur l'adversité et la concurrence.	De l'explication
OBJECTIFS (34 %)	Le président oppose aux difficultés une rhétorique d'efficacité, y compris dans le discours même, au point de le rendre le plus concis possible.	De l'information efficace
EXISTENTIELS (13 %)	L'année de l'observée ne constitue qu'une étape dans la longue histoire de l'entreprise, dans la constitution de son identité et dans l'affirmation de sa vocation. Dans cet esprit, la conjoncture est quelque peu réduite à un épiphénomène.	De la convivialité ou du symbolique
HUMAINS (15 %)	Le président oppose aux difficultés des valeurs, en général morales et éthiques. Face à la conjoncture, la conviction qui anime les hommes de l'entreprise, demeure la force essentielle.	De la subjectivité
IDEOLOGUES (4 %)	Les idéologues se caractérisent par un discours plus politique et conflictuel dominé par les compétences psychologiques (c'est une profession de foi).	De la conviction
TRIOMPHALISTES (15 %)	Le président valorise le combat et les valeurs qui mènent à la victoire, à savoir l'(ambition, la volonté, la puissance et l'excellence).	De la volonté et de la persuasion

Tableau 31: Les 5 types de discours présidentiels et les cinq rhétoriques associées [Gaultier-Gatard & Associés, 1992, cité par T. Jacquot, 1998, p. 268].

En définitive, autrefois absent, le discours managérial est devenu abondant tout en accentuant la rationalité et la rigueur exigée en ce qui concerne son contenu. L'entreprise, en affirmant sa citoyenneté, a gagné en termes de rôle social dans une société en quête de sens et de repères. En suivant Y. Krief [1989], le discours est devenu un stéréotype du langage managérial illustrant à la fois la polysémie du concept et la polyphonie des pratiques. En se référant aux grandes tensions ou logiques fondamentales qui traversent la pensée managériale [A. C. Martinet, 1996], les aspects téléologiques (axiomatique rationaliste de la décision), éco-logiques (raison heuristique des approches centrées sur l'adaptation par le contexte) et socio-logiques (raison systémique propre aux processus sociaux) ont été abondamment développés, il n'en est pas de même des aspects idéo-logiques (raison paradigmatique des approches cognitives) et en particulier des analyses de discours. Ces quatre logiques renvoient aux quatre conceptions conventionnalistes (efficacité, efficience, effectivité,

réalisation) l'entreprise. En inscrivant notre démarche dans le référentiel idéo-logique, nous souhaitons mettre en valeur les processus langagiers, véritables leviers pour annoncer des stratégies que les dirigeants souhaitent faire accepter aux lecteurs à partir d'une construction fondée sur l'évidence. Le dirigeant est également devenu un homme politique devant satisfaire ceux qui lui confèrent sa légitimité institutionnelle (les actionnaires) et sa crédibilité sociale (les salariés). Le management des hommes apparaît alors comme un discours à vocation conventionnaliste, c'est-à-dire une mise en scène provisoire (« enactment ») cognitive et idéologique de l'organisation et de son environnement [K. Weick, 1979].

Nous tenterons dans une dernière lecture de centrer notre revue des approches de la littérature sur les analyses thématiques et lexicométriques de la lettre des présidents de grandes entreprises.

4.1.4. APPROCHES LEXICOMETRIQUES DES « MESSAGES PRÉSIDENTIELS » : UN REGARD STRUCTURATIONNISTE

Les analyses de discours de dirigeants d'entreprise ont pris un essor relativement important ces dernières années, et plus particulièrement celles axées sur les techniques d'investigation qualitatives. Pourtant, elles se situent quasiment toutes dans une acception rarement orientée vers une logique de structuration des configurations organisationnelles par le discours. Plusieurs travaux ont été entrepris dans d'autres sens dont il convient de faire une présentation, même si cette revue de la littérature ne peut prétendre à l'exhaustivité.

Chez S. Ranson, B. Hinings et R. Greenwood [1980] ou encore H. R. Bobbit et J. Ford [1980], les processus de structuration organisationnels embrassent bien une perspective interactionniste, mais leurs méthodologies empruntent relativement peu les chemins de l'analyse qualitative de contenu. En revanche, un courant relativement récent de recherches menées sur les rapports annuels permet d'envisager une analyse lexicométrique qualitative et quantitative de la divulgation d'informations de l'ordre d'une structuration dans les messages présidentiels.

Nous présentons ci-après quelques recherches se rapprochant d'une méthodologie proche de celle que nous envisageons.

AUTEURS	Taille de l'échantillon	THEMES ABORDES
Bowman E. H. [1976]	82	Identification des activités, attitudes et comportements stratégiques susceptibles d'influencer la réussite des entreprises.
Bowman E. H. [1978]	46	Analyse de rapports annuels comme facteurs explicatifs d'une réussite ou d'un échec de l'entreprise.
Ingram R. W., Frazier K. B. [1980]	40	Relations entre les révélations des entreprises et la mesure des performances environnementales.
Steele A. [1982]	76	Analyse du degré de précision des prédictions données par la lettre du Directoire
Bettman J. R., Weitz B. A. [1983]	181	L'auto attribution de performance par la lettre du président (analyse d'attribution causale).
Bowman E. H. [1984]	26	Evaluation de l'utilité d'une méthodologie d'analyse de contenu des rapports annuels.
Frazier K. B., Ingram R. W., Tennyson B. [1984]	74	L'analyse de contenu d'un discours narratif.
Salancik G. R., Meindl J. R. [1984]	18	Analyse des arguments divulgués dans la lettre du Président comme facteurs explicatifs des performances (analyse d'attribution causale).
Firer C., Meth G. [1986]	137	Etude des informations demandées par les investisseurs sud-africains.
McConnel D., Haslem J. A., Gibson V. R. [1986]	40	Y a-t-il des différences dans les lettres présidentielles entre organisations à haute performances et à faibles performances
Chow C. W., Wong-Boren A. [1987]	52	Quelles sortes de variables sont susceptibles d'influencer les divulgations d'informations financières dans les rapports annuels ?
Cooke T. E. [1989]	90	Quelles sortes de variables sont susceptibles d'influencer les divulgations d'informations financières dans les rapports annuels suédois ?
Meek G. K., Gray S. J. [1989]	28	Recherches sur les suppléments de révélations fait par les Compagnies Européennes continentales.
Tennyson B., Ingram R., Dugan M. T. [1990]	46	Les divulgations sorties du discours publié dans les rapports annuels sont susceptibles d'orienter sur les faillites d'entreprises.
Claham S. E., Schwenk C. R. [1991]	20	Examen des « patterns » attribués à l'explication de la performance dans les lettres présidentielles.
Cready W. M., Mynatt P. G. [1991]	563	Y a-t-il un prix ou une affaire accompagnant la production du rapport annuel ?

Gowler D., Legge K. [1991]	23	L'image des employés exprimée dans les lettres présidentielles
Lev B. [1992]	100	Conséquences des révélations intentionnelles effectuées dans les rapports annuels
Beattie B., Jones M. J. [1992]	240	Précision et exactitude des graphiques dans les rapports annuels
Kohut G. F., Segars A. H. [1992]	25	Etude des « patterns » de la communication entre firmes de faible et de haute performance
Cooke T. E. [1993]	35	Quels sont les déterminants de la divulgation d'informations financières des entreprises japonaises dans les rapports annuels ?
Subramanian R., Insley R. G., Blackwell R. D. [1993]	60	Analyses des liens entre rapport annuel et performance de l'entreprise
Wallace R. S. O., Naser K., Mora A. [1994]	50	Y a-t-il des corrélations entre les caractéristiques des entreprises et le niveau des divulgations dans les rapports annuels ?
Meek G. K., Roberts C. B., Gray S. J. [1995]	226	Analyse des facteurs affectant les divulgations intentionnelles dans un contexte transnational
Rippington F. A., Taffler R. J. [1995]	337	Recherches sur les liens entre contenu de l'information et valeur comptable des entreprises divulguées aux investisseurs
Zarzeski M. T. [1996]	256	Y a-t-il une corrélation entre les cultures et les marchés des entreprises dans les processus de divulgation d'informations ?
Thomas J. [1997]	NA	Recherches les relations entre propriété et mauvais résultats dans le processus de communication par lettre présidentielle aux actionnaires.
Hyland K. [1998]	137	Comment les Présidents tentent d'influencer les lecteurs des rapports annuels, et comment se représentent-ils eux-mêmes et leur entreprise dans les messages présidentiels ?
Point S., Tyson S. [1999]	42	Quelles sont les informations divulguées sur l'internationalisation des compagnies françaises à travers leurs rapports annuels ?

Tableau 32 : Revue de la littérature sur les recherches menées à partir des rapports annuels

Le discours d'entreprise traduit par extension les ressorts du discours stratégique : discours de puissance, de confiance et d'efficacité [J. Courtois, 1970], d'animation [A. Silem, G. Martinez, 1983] mais aussi discours de rationalisation *a posteriori* des décisions [M. Ghertman, 1981]. L'activité discursive (écrite ou orale) constitue, en outre, une des occupations principales des dirigeants [G. Gamot, B. Vidaillet, 1998] au point d'être devenue un instrument stratégique dont la fonction semble s'avérer à la fois « *normative, performative et rituelle* » [T. Jacquot, S. Point, 2000, p. 5] :

- La fonction performative du message présidentiel (« *agir... et faire agir* ») porte en premier lieu sur la dimension instrumentale, c'est-à-dire celle de l'outil du management ; instrument d'action et de réflexion sur l'action (annonciateur de l'action ou émergent de sa mise en oeuvre) ; En suivant J. L. Austin [1970] dire, c'est faire, c'est agir. Mais c'est aussi faire agir, animer et créer la décision. On parle dans ce cas de parole performative en ce qu'elle vise à persuader et réorienter les appréciations et les comportements au travers des processus de justification et de croyances. Ces techniques « manipulatrices » sont communément utilisées au sein des rapports d'activité pour légitimer des performances ou des jugements stratégiques [K. Hyland, 1998 ; R. Subramanian et al. 1933 ; S. E. Claham, C. R. Schwenk, 1991]. De la sorte, lorsque les dirigeants terminent leur propos en exaltant le dynamisme et la compétence des salariés [D. Gowler, K. Legge, 1991] ou bien lorsqu'ils louent la loyauté des différents acteurs [J. Thomas, 1997], cela n'a pas d'autre fin que d'inciter, mobiliser et faire agir en s'appuyant davantage sur la dimension émotionnelle que sur le répertoire hiérarchique ;
- La fonction normative du message présidentiel (« *être... et paraître* ») : les discours des dirigeants sont pas réductibles à des pratiques destinées à concilier leur vision stratégique avec les parties prenantes, mais également des instruments « psychologiques » générateurs et optimiseurs d'images. Ils ont vocation à faire office de fonction de guidage de la combinatoire des interprétations cognitives individuelles des acteurs internes [B. Lev, 1992]. Ici, si parler c'est faire, ce sera également être et paraître, c'est-à-dire projeter un état de connaissance, une vocation, des valeurs, un savoir. Le discours managérial n'a pas pour seul objet que l'information ou l'influence ; il s'interprète encore ici comme un instrument de légitimité (pour l'entreprise comme pour ses dirigeants) qui participe à l'émergence d'une identité de l'entreprise [M. T. Zarzeski, 1996]. Il apparaît également comme un instrument de pouvoir et d'opinion. D'un point de vue conventionnaliste, le discours de puissance et de confiance traduit une double dimension ontologique, à la fois pour les dirigeants et pour les autres parties prenantes. C'est cette communauté de lectures du réel qui donne le « sensemaking » [K. Weick, 1979] susceptibles de rendre évident à tous les manifestations de présence du pouvoir, de revendication d'une vocation ou une identité singulière, de justification des performances, et peut-être même d'une responsabilisation sociale ;
- Une fonction magique et rituelle du message présidentiel suppose que dire, c'est aussi simplement parler d'un point de vue purement conventionnaliste, c'est-à-dire riche en « effets de

mode » mais par ailleurs vide de contenu. La convention de la modernité, la convention visant à présenter un climat émotionnel par l'expression de valeurs humaines ou spirituelles, la convention de la rhétorique artistique l'emportent souvent sur la volonté de parler juste et vrai. En effet, même si l'efficacité des discours démonstratifs n'est pas contestée, il existe une force d'adhésion des partisans du management post-moderniste [J. Allouche, G. Schmidt, 1995] qui fait des émules même chez les praticiens. La dimension symbolique peut-être alors renforcée par l'utilisation de slogans et son caractère magique par un style incantatoire, c'est-à-dire par l'envoûtement créé par le pouvoir attribué aux mots, à la puissance ou au vide du langage.

Une poésie peut souvent faire place à un style de management patriarcal faussement naïf, de pragmatisme voire même d'idéologie dissimulée (parler pour ne rien dire ou ne pas avoir à dire). Une personnalisation outrancière donne au message un caractère rituel particulier qui peut dissimuler la vérité des relations sociales dans l'entreprise. Le dirigeant laisse la place à son équipe dirigeante, exhibant ainsi la bonne gouvernance de son organisation.

En définitive, dire pour un dirigeant c'est avant tout posséder le pouvoir de parler, c'est garantir son autorité par le verbe. Le discours stratégique ne sera jamais destiné à la seule diffusion des connaissances : il est aussi le support de valeurs et d'intentions comme il est le pilier du pouvoir et de la conformité.

Lorsque les dirigeants cherchent à influencer et à maîtriser la production de sens (« sensemaking » au sens de K. Weick [1979]), le management, alors centré sur l'action symbolique [J. Pfeffer, 1981], se présente comme une allégorie affirmée, conduite par des symboles « *destinés à faire accepter l'ordre organisationnel voulu par les acteurs les plus actifs* » [A. C. Martinet, 1996, p. 5]. Une des fonctions du discours conventionnaliste est justement de développer le sentiment d'appartenance en unissant les acteurs aux performances, à l'ambition et au projet de l'entreprise. Les dirigeants admettent la portée de la dimension humaine, louent les vertus des employés parfois élevés au statut de collaborateur, les associent à la formulation des directives et mettent en avant leurs implications et leur engagement pour une victoire collective prochaine. L'évidence conventionnaliste d'un tel discours doit mobiliser les hommes et les ressources autour de paroles clés qui excitent la créativité et provoquent une certaine adhésion : les mots sont importants parce que les hommes sont créateurs et consommateurs de symboles [J. Taylor, 1993].

Toutefois si le message du président contenu dans les rapports annuels d'activité est principalement destiné aux actionnaires et investisseurs, le discours sera en premier lieu orienté sur le succès, les

compétences et l'efficacité de l'entreprise. A ce titre, il reproduit également la mise en scène des actes (« enactment »), les essais de réduction des dissonances cognitives [C. R. Schwenk, 1985] de même que les tactiques de discrétion et de rétention des informations. Le rapport annuel permet aux grandes entreprises d'accéder à une authentique individualité en informant leurs différents partenaires, en recherchant à développer un message à propos de l'entreprise, à soutenir une image distinctive, construire des sensations et des représentations : il s'agit d'actualiser et de fortifier l'image de l'entreprise (mobiliser les acteurs internes), de développer la réputation de celle-ci (valoriser auprès des acteurs externes) et de formuler ce discours autour de l'efficacité (justifier les modes d'action pour une plus grande compétitivité de l'entreprise). Ces positionnements traduisent bien les préoccupations pluri-conventionnalistes des logiques d'actions tel que énoncées dans le chapitre 3.

4.2. METHODOLOGIE GENERALE DE LA RECHERCHE : COLLECTE DES DONNEES, CONSTRUCTION DU CORPUS D'ANALYSE, INTERPRETATION DES RESULTATS

Nous partons du postulat suivant : l'analyse des messages présidentiels autorise une approche des fonctions explicites et implicites d'un discours organisationnel conventionnaliste. La construction et l'exploration d'un lexique (le contenu manifeste de l'information émise) permet ensuite de poursuivre la recherche des modalités de production et d'approfondissement du contenu des discours. Puisque la lexicologie est l'étude scientifique du vocabulaire, la lexicométrie (ou lexicographie) fait référence à un assortiment de méthodes de statistique lexicale comparative [L. Lebart, A. Salem, 1994]. Ces outils exploratoires de connaissance de l'entreprise concernent à la fois les raisons de comportements autant que les logiques de représentations. Menées de concert, elles permettent d'appréhender les signifiés et non les signifiants des mots prononcés. C'est en focalisant notre attention sur les mots caractéristiques (mots pivots situés dans leur contexte d'apparition), dont les occurrences sont la trace d'un noyau sémique, que l'on peut en comprendre la signification. Soulignons que cette approche inductive des phénomènes est extrêmement délicate à mettre en oeuvre.

Ce recueil statistique va de pair avec l'étude qualitative visant à dégager des catégories de sens, autrement dit, des thèmes homogènes tirés des messages présidentiels. En fait, cette démarche de désorganisation puis de réaménagement des discours exige le respect d'un certain nombre de règles basées sur la prudence et la rigueur. Le traitement automatique du vocabulaire produit un bon nombre

de difficultés (polysémie, homographie, équivalence sémantique) et requiert des solutions techniques avant tout traitement quantitatif (levée des ambiguïtés, examen du contexte d'apparition, regroupement, dissociation, sélection). Pour pallier ces problèmes relatifs aux mots, nous avons retenu le principe d'une analyse thématique préalable. En suivant R. E. Boyatzis [1998], celle-ci ne doit pas être considérée comme un outil méthodologique mais plutôt être présentée comme un processus.

Par ailleurs, la détermination d'une démarche générale de recherche permet de s'assurer que différents chercheurs étudient bien le même phénomène, de telle manière qu'une analyse inter-organisations ou inter-chercheur soit possible [M. B. Miles, A. M. Huberman, 1991]. Dans le cadre d'une étude sur plusieurs organisations, il rend envisageable les comparaisons entre chaque cas. Il fournit un ajustement de la démarche et procure les bases essentielles à l'interprétation des résultats obtenus. La définition d'un objet de recherche permet aussi de bâtir la démarche générale de la recherche [M. B. Miles, A. M. Huberman, 1991] et en particulier la collecte des données.

Plusieurs éléments entrent dans la composition de cette démarche générale de la recherche :

- l'unité d'analyse, à savoir la convention d'innovation organisationnelle, sa nature, ainsi que ses caractéristiques (éléments sur lesquels elle porte) ;
- les frontières de l'unité d'analyse qui permettent notamment de fixer les limites de la collecte des données.

Nous nous attarderons d'abord sur quelques considérations autour de l'analyse du discours et le traitement des données textuelles cherchant notamment à expliquer pourquoi et comment associer aux mots d'un corpus un système de catégories fondé sur leur signification en contexte d'occurrence. Ensuite, nous exposerons succinctement les principes et les procédures d'une catégorisation sémantique mis à l'œuvre dans le cadre de nos travaux. Enfin, nous tenterons d'illustrer quelques-uns des avantages d'une catégorisation paradigmatique, localisée et orientée par un découpage fondé sur les différentes options conventionnalistes entendues comme des référents du discours.

4.2.1. L'UNITE D'ANALYSE

La difficulté de l'élaboration méthodologique rencontrée au cours de cette recherche tient essentiellement au fait qu'il n'existe à travers la littérature aucune définition, ni théorique, ni opératoire, d'une convention d'innovation organisationnelle. Ce champ de recherche est relativement vierge et appelle à rechercher une position méthodologique plus constructiviste des phénomènes de cognition sociale et des logiques conventionnalistes. Ce pré-requis part d'une lecture théorique du processus de méta-communication qui est caractérisé sous le concept de « convention socio-cognitive » et qui ne connaît – pour l'instant – aucune étude en sciences de gestion. Par suite, il nous oblige à construire une méthode exploratoire originale.

Il convient donc d'étudier et de rechercher un compromis entre le souci de représentativité et la dimension opératoire de la recherche. En suivant A. Silem et G. Martinez [1983], le choix du support à partir duquel on établit la recherche doit obéir à deux justifications :

- les considérations d'ordre théorique qui doivent permettre d'établir la distinction entre information opérationnelle (ou communication informative) et information motivante (ou communication persuasive) ;
- les considérations liées à la disponibilité du matériau d'analyse.

Nous nous proposons, à partir de la définition de l'unité d'analyse, d'étudier le passage entre la définition d'une convention socio-cognitive (au niveau théorique) et la réalité étudiée au niveau empirique. En ce sens, l'unité d'analyse doit permettre d'encadrer non seulement la collecte des données, mais aussi les méthodologies utilisées pour analyser le processus de communication conventionnaliste. Dans notre cas, notre unité d'analyse fera référence à la définition d'énoncés conventionnalistes, par opposition à l'énonciation de logiques non évidentes parce que fondées sur des éléments contextuels et évènementiels.

Dans cette étude, l'unité d'analyse se définira tour à tour en fonction du message présidentiel énoncé dans le rapport annuel, ainsi qu'à partir de l'élément codé dans l'énoncé entendu comme une unité de sens logique. Cela évitera notamment de collecter trop de données ou d'en écarter certaines qui pourraient par la suite s'avérer importantes. Ces deux rubriques font l'objet des développements ci-après.

4.2.1.1. Analyser la rubrique « message du président » contenue dans le rapport annuel comme énoncé conventionnaliste

La dimension de cohérence propre aux rapports annuels se situe à la fois dans son homogénéité dans l'espace (rapports identiques dans leur structuration pour toutes les entreprises) et dans le temps (rapports identiques à travers plusieurs périodes). De plus le rapport annuel, lors de sa conception, vise des cibles relativement bien connues : les actionnaires de l'entreprise et la communauté financière, les partenaires externes et internes de l'entreprise. On peut établir les distinctions suivantes :

- les *cibles internes* qui ont un pouvoir de décision (direction des filiales, de branches et de directions fonctionnelles) ou un rôle d'exécution et de mise en œuvre (cadres, personnel) à des fins d'explication, d'orientation, de motivation ou d'approbation. L'interrogation portant sur le positionnement des administrateurs ou actionnaires (majoritaires ou non), notamment du fait de leur situation comme parties prenantes ubiquitaires au même titre que les syndicats, nous conduit à situer en cible interne cette catégorie. A la fois à l'intérieur et à l'extérieur, les actionnaires sont proches du « noyau stratégique » [A. C. Martinet, 1983] ;
- les *cibles externes* dont l'entreprise dépend en permanence (partenaires, concurrents, clients, banques, fournisseurs, distributeurs, pouvoirs publics), comme celles qui s'interposent dans la mise en œuvre du projet stratégique (collectivités, pouvoirs publics, groupe de pression, voire la société toute entière) à des fins de notoriété, d'image, d'identité et d'influence ou de persuasion ;

Dans le rapport annuel, nous retiendrons la rubrique « message du président » car selon F. Nguyen-Thanh [1991] elle est une synthèse des mécanismes de communication à l'échelle de l'organisation toute entière, ce qui en fait, l'un des outils de communication des plus efficace car il se rapproche considérablement d'une communication interpersonnelle. En faisant intervenir plusieurs parties de l'entreprise à sa finalisation (direction financière, commerciale, des études, etc.), le rapport annuel crée une « conversation » et des échanges qui reflètent la « pensée de groupe » de l'organisation qui l'émet. En ce sens, il devient un instrument d'influence et de conformisation en qu'il participe de la stratégie psychologique de l'entreprise comme le souligne T. Jacquot [1998, p. 298] « *c'est (...) un discours d'autorité qui vise à légitimer le pouvoir au sein de l'organisation et à légitimer l'organisation vis-à-vis de la société qui l'entourne* ». Dans notre recherche, l'unité d'analyse fait référence à l'élément codé dans le « message présidentiel » et qui traduit une unité de sens logique.

Dans cette recherche, les énoncés du message présidentiel seront entendu comme des compositions de schémas narratifs, bâtis autour des catégories d'analyses interprétées comme conventionnalistes,

en faisant respectivement références aux dimensions d'efficacité, d'efficience, d'effectivité et de réalisation (achievement) suivant la littérature consultée¹. Par ailleurs, trois variables quantitatives additionnelles seront ajoutées au schéma d'analyse conventionnaliste. La décomposition en catégories conventionnalistes s'inspire ici des travaux sur les finalités des entreprises tels qu'ils ont été définis au cours du temps par des auteurs comme O. Gelinier [1966, 1986]² ou P. Drucker [1975]³. Cet aspect a aussi été repris dans la schématisation proposée par S. Shiba, A. Graham et W. David [1997] sur les quatre révolutions du management.

En reprenant J. Brilman [1998, p. 23], « *la meilleure définition [de la finalité des entreprises] reste sans doute la création de richesses qui est mesurée par des indicateurs variés (...) L'entreprise aujourd'hui et demain sera de plus en plus jugée sur la quadruple finalité : valeur pour l'actionnaire, le personnel, les clients et pour la société* ». Nous présentons ci-dessous la matrice de décomposition en catégories d'analyse de l'énoncé présidentiel pour les informations portant sur les dimensions conventionnalistes. Selon le principe de décomposition proposé au chapitre 4, le niveau de changement effectivement prononcé suivant chaque catégorie porte sur les 13 variables dont la signification est attribuée par le dirigeant dans cet énoncé par rapport à l'ensemble de l'organisation.

Cette présentation sera retenue également pour les énoncés sur l'innovation organisationnelle proprement dite et sur les acteurs mentionnés.

¹ Pour les justifications théoriques de ces catégories, se reporter au chapitres 3 et 4.

² Gelinier O. [1986], *Stratégie de l'entreprise et motivation des hommes*, Hommes et Techniques, Paris.

Gelinier O. [1966], *Le secret des structures compétitives*, Hommes et Techniques, Paris.

³ Drucker P. F., [1975], *La nouvelle pratique de la direction des entreprises*, Les éditions d'organisation.

CATEGORIES	VARIABLES	THEMES (EVENEMENTS) ENONCES	SIGNIFICATIONS AU NIVEAU DE L'ORGANISATION
PARADIGMES DE GOUVERNEMENT	EFFICACITE	On détermine le stade de stabilité et de croissance où la pérennité de l'organisation est assurée. Cinq (5) critères seront retenus pour évaluer une capacité d'adaptation de l'organisation à son environnement.	<ul style="list-style-type: none"> ▪ La performance financière ou rentabilité générale ▪ La création de la valeur ▪ La qualité du produit ▪ La notoriété financière ▪ La compétitivité
	EFFICIENCE	L'efficience est l'expression du rapport entre la qualité ou la quantité de production et les ressources utilisées pour obtenir cette production. L'idée générale est de produire le maximum de revenus avec le moins de dépenses possibles. Cinq (5) critères sont ici repérés.	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Economie des ressources ▪ Rendement ou productivité de la main d'œuvre ▪ Adéquation des compétences organisationnelles aux fonctions ▪ Coût des charges d'exploitation globales ▪ Dépenses de recherche et de développement
	EFFECTIVITE	La dimension sociale de l'efficacité organisationnelle (ou effectivité) incorpore la valeur ajoutée par les qualité du personnel de l'organisation. Elle peut être évaluée par cinq (5) critères reflétant la contribution des ressources humaines à l'organisation d'un point de vue de l'énoncé conventionnaliste du président.	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Mobilisation et implication ▪ Rémunérations ▪ Développement des employés et formation ▪ Moral et climat ▪ Image sociale et valeurs communes
	REALISATION (ACHIEVEMENT)	La légitimité de l'organisation répond à une satisfaction des ses principaux constituants internes et externes. Cette réalisation met en jeu à la fois le droit d'exister et d'exploiter les ressources de l'environnement, la confiance des constituants externes, la valeur accordée aux membres de l'organisation par les groupes externes et internes. Cinq critères sont retenus a priori dans les énoncés d'un point de vue conventionnaliste.	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Optique concurrentielle / contexte et jeu ▪ Internationalisation et globalisation ▪ Leadership ▪ Réalisation des objectifs ▪ Exploitation des compétences clés / portefeuille de ressources

Tableau 33 : Décomposition des énoncés présidentiels en catégories conventionnalistes d'analyse a priori

CATEGORIES	VARIABLES	THEMES (EVENEMENTS) ENONCES	SIGNIFICATIONS AU NIVEAU DE L'ORGANISATION
INNOVATION ORGANISATIONNELLE	PRODUIT	<p>Les innovations de produit désignent les changements intervenus soit au niveau du marché (radicale) soit au niveau de l'entreprise (progressive).</p> <p>La présence d'énoncés sur l'innovation dans les discours traduit une interprétation de l'intensité de l'activité innovatrice de l'entreprise en rapport avec le degré d'occurrence de locutions.</p>	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Améliorations substantielles de produit(s) ▪ Produit(s) nouveau(x) pour l'entreprise ▪ Produit(s) nouveau(x) sur le marché de l'entreprise
	PROCEDE	<p>Les innovations de procédés portent à la fois sur les matériels que sur les processus néés d'applications ou de recherche nouvelles.</p> <p>Si la contingence technologique est forte, elle n'induit pas ici nécessaire des influences sur le produit en lui même. Les énoncés concernent surtout les facteurs commerciaux et de processus de production (hommes et machines).</p>	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Améliorations substantielles de procédé(s) ▪ Procédé(s) nouveau(x) pour l'entreprise ▪ Procédé(s) nouveau(x) sur le marché de l'entreprise
	TECHNOLOGIQUE	<p>L'innovation prend une interprétation technologique chaque fois que les changements apparus au niveau des procédés engendrent des réajustements sur les produits.</p> <p>L'innovation technologique est une sommes des changements sur les produits et sur les procédés.</p>	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Incrémentales produits et incrémentales procédés ▪ Incrémentales produits et radicales procédés ▪ Radicales produits et incrémentales procédés ▪ Radicales produits et radicales procédés
	PURE	<p>Chaque fois que la configuration de la structure organisationnelle change soit par des opérations de fusion et d'acquisition, de cession, de restructuration ou de partenariat.</p> <p>La seule dimension du changement prise en ligne de compte repose sur la variable de structure configurationnelle à titre exclusif (taille, technologie, prise de décision, formalisation, éventail de subordination, etc.)</p>	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Incrémentale de configuration de la structure organisationnelle ▪ Radicale de configuration de structure de l'organisation
	Globale	<p>Alliant les innovations technologiques (produits et procédés) et pures</p>	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Incrémentale globale ▪ Radicale globale

ACTEURS CONVENTIONNALISTES	ACTIONNAIRES	Ce critère réside dans le degré auquel les bailleurs de capitaux (actionnaires) estiment que leurs fonds sont utilisés de façon optimale. La source principale des renseignements sur les actionnaires est le rapport annuel.	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Bénéfice par action ▪ Rendement de l'avoir ▪ Cours boursier du titre
	DIRECTION GENERALE ET ADMINISTRATEURS	Les aspects pris en compte portent sur le partage des responsabilités entre dirigeant et propriété et sur les caractéristiques plus personnelles des dirigeants. Le degré d'occurrence dans l'énoncé constitue un facteur de sélection.	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Leader ▪ Meneurs ou relais du Leader ▪ Technostructure
	AUTRES ACTEURS INTERNES	Ils sont posés comme freins ou activateurs de l'innovation dans la perception cognitive des dirigeants à travers leur énoncés.	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Personnel ▪ Syndicats ▪ Filiales
	AUTRES ACTEURS EXTERNES	La satisfaction des acteurs externes se définit comme une perception et un jugement d'après lequel l'organisation a su répondre à ses attentes et à ses besoins. En observant les lois et les règlements qui régissent les activités, cette catégorie implique l'image publique de l'entreprise des différents domaine socialement valorisés. Les acteurs externes peuvent être à la fois alibi, facilitateurs et accusateurs.	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Clients ▪ Fournisseurs ▪ Consultants ▪ Organismes publics ▪ Citoyen de la communauté

Tableau 34 : Décomposition des énoncés présidentiels en catégories d'innovation organisationnelles et des acteurs *a priori*

La représentation empirique des conventions d'innovation organisationnelle soulève quatre constats. En réalité, elle met en évidence quatre propriétés importantes du concept de convention. S'il est, dans cette étude, à sa première épreuve empirique sous cet angle d'analyse, des approches quadri-dimensionnelles avaient déjà été effectuées par certains auteurs, ce qui confirme nos intuitions ou observations actuelles *a priori*. En effet, en s'appuyant sur les écrits de R. C. Davis, B. M. Bass [1952] distinguait déjà à cette époque trois types d'objectifs ou de résultats : économique, sociaux et humains. En suivant J. Hage [1984] le concept de productivité inclus les dimensions associées à l'innovation (qualité de vie au travail, climat organisationnel) de même que celles liées à la production (allier les coûts et la qualité du produit, adapter l'organisation au travail et les technologies utilisées au contexte, assumer une responsabilité sociale). Enfin chez W. R. Scott [1987] également, la synthèse s'opère sur un ensemble des catégories sociales, économiques, productives et de volontarisme.

Dans leur décomposition de l'organisation en dimensions fondées sur l'état de l'entreprise (composition) et la stratégie (direction), H. Mintzberg et F. Westley [1992, p. 40] admettent que des changements peuvent s'apprécier à partir de la transformation de ces seules entités organisationnelles. En d'autres termes, ils font référence à la culture, la structure, le management et les hommes d'une part, et la vision, les plans et les programmes, les produits et les équipements d'autre part. En suivant Y. Allaire et M. Firsirotu [1988], la culture représente les traditions, les croyances partagées, les coutumes qui peuvent trouver écho dans la vision ou mission donnant la ligne directrice que l'organisation va suivre [R. A. Thiétart, 1988]. On pourrait la situer d'un point de vue conventionnaliste au niveau de l'effectivité. De même, la structure formelle de l'organisation (directions, services, unités) établit des relations avec les plans et les programmes de la direction. Ici encore, les aspects dominants portent, d'un point de vue conventionnaliste, sur la réalisation (ou achievement) organisationnel. Le niveau des produits ou la dimension managériale traduisent les préoccupations axées sur une efficacité conventionnaliste, notamment en termes d'activation de la stratégie [R. A. Thiétart, 1988], en fonction d'objectifs et de missions à court terme. Enfin, les hommes face aux équipements qui font référence aux outils de production se situeront au niveau d'une efficacité organisationnelle, qu'elle porte sur une politique sociale ou le rôle d'autres acteurs.

Il reste à préciser un certain nombre d'éléments pour fixer les frontières d'une unité d'analyse des énoncés conventionnalistes de l'innovation organisationnelle.

4.2.1.2. L'élément codé dans le message du président : une unité de sens logique

En suivant O. R. Holsti [1969]¹, nous dirons que « *le codage est le processus par lequel les données brutes sont transformées systématiquement et agrégées dans des unités qui permettent une description précise des caractéristiques pertinentes du contenu* ». En considérant le « message du président », notre unité d'analyse sera l'élément codé qui correspond à une unité de signification en vue de la catégorisation et du comptage fréquentiel. Nous parlons d'une unité de sens logique car on fait référence à des thèmes, c'est-à-dire à « *l'unité de signification qui se dégage naturellement d'un texte analysé selon certains critères relatifs à la théorie qui guide la lecture* » [L. Bardin, 1977, p. 136]. Ces thèmes peuvent encore être entendus comme des « *noyaux de sens* » [ibid. p. 137] qui composent

¹ cité par L. Bardin [1977, p. 134].

la communication et dont le nombre d'apparition pourront désigner quelque chose pour l'objectif analytique désigné.

Nous cherchons à comprendre les communications au-delà des significations premières. Ici, le recours à l'analyse de contenu sera indispensable mais comme « *le terme d'analyse de contenu donne lieu à trop d'acceptions différentes pour qu'il soit utilisée sans tremblements dans la plume qui veut comprendre sa démarche et son propos* » [M. Jambu, Y. Bernard, J. P. Fenelon, 1978], il nous faut donc préciser les étapes de la mise en œuvre méthodologique d'une analyse de contenu à partir de l'élément codé. En suivant M. C. Unrung [1974], nous admettrons que les codes et catégories définies *a priori* sont de significations complexes, de longueur variable ; elles peuvent être des affirmations ou des allusions, développées en plusieurs propositions.

Comme le souligne L. Bardin [1977, p. 33], les deux fonctions de l'analyse de contenu – que sont la « *fonction heuristique* » et la « *fonction d'administration de la preuve* » – peuvent cohabiter lorsque l'on s'attaque à un domaine peu « exploré » ou font défaut soit les problématiques de départ, soit celles des techniques à employer. Les deux fonctions interagissent l'une sur l'autre en se renforçant mutuellement surtout lorsque les analyses sont orientées par au départ par une problématique théorique. D'ailleurs, ce dernier point permet de justifier les passages incessants du corps théorique (hypothèses, résultats) qui s'enrichit et se transforme progressivement, aux techniques (listes de catégories, grille d'analyse, matrices, modèles) qui s'affinent au fur et à mesure « *des procédures systématiques et objectives de description du contenu des messages* » [*ibid.*]. L'effort de structuration du contenu des « messages présidentiels » autorise ensuite des caractérisation des préoccupations (thèmes) distinctes véhiculées dans le texte, de mesurer leur importance relative, d'observer leurs principales articulations puis d'étudier les variations dans chaque partie du corpus.

En développant une grille d'analyse théorique *a priori* élaborée d'après notre construction théorique et portant sur vingt-neuf (29) éléments de codage thématiques – basés sur des unités de sens logique –, six (6) catégories principales d'analyse au sens de B. Berelson [1952] ont été prédéfinies dans notre étude. La catégorie pouvant être entendue comme une classe de signifiés, les unités de sens logiques se doivent d'être réparties en grandes catégories en suivant les qualités « *d'exhaustivité, d'exclusivité, d'objectivité, de pertinence et d'une définition claire* » [R. Mucchielli, 1988]. C'est à partir des catégories de contenu que l'information transportée par un message est réduite et standardisée dans le but d'en

produire, selon la célèbre formule, une « *description objective, systématique et quantitative* »¹. Or, l'analyse de contenu est solidement associée à l'emploi de « dictionnaires généraux » (tels que le *Laswell Value Dictionary*, le *Harvard Psychosocial Dictionary*). La stratégie des dictionnaires généraux se caractérise par l'utilisation d'un nombre limité de catégories (environ 60 à 150), la discrimination des homographes à partir de normes de désambiguïsation et le traitement des locutions, ainsi que par le fait que la plupart des mots du texte sont codés, que chaque catégorie comporte un nom (tag) et une définition de ses règles d'application et que les mots ambigus peuvent être exclus de la catégorisation (la catégorisation multiple étant déconseillée dans ce type d'approche) (Weber, 1984). On privilégie donc dans cette stratégie les schèmes de codage *a priori* plutôt que *a posteriori* [M. Wood, 1980].

L'analyse de contenu se veut une analyse quantitative du langage, ou plus précisément, une quantification des données qualitatives [C. Roberts, R. Popping, 1993]. Cette démarche est à rapprocher de celle de A. Silem et G. Martinez [1983] qui ont déterminé les thèmes dominants dans leur étude à partir de d'une approche théorique.

On définit donc dans cette alternative un processus de codage « Up-Bottom » [I. Dey, 1993], différent du processus analytique inductif développé par la « *grounded theory* » [N. G. Fielding, R. M. Lee, 1998]. En partant des concepts élaborés théoriquement, le processus de codage s'effectue de manière descente jusqu'à l'atteinte d'une certaine saturation théorique. Dans ce processus de codage du « haut vers le bas », les catégories sont définies *a priori* à partir de l'expérience et des résultats de recherche antérieures, en s'appuyant notamment sur la partie théorique de notre travail (cf. chapitre 3 et 4). Comme le soulignent F. Allard-Poesi, C. Drucker-Godard et S. Ehlinger [1999, p. 449], « *on utilise cette méthode notamment lorsqu'on cherche à vérifier des hypothèses issues d'autres travaux* ». En ce sens, le système de catégorisation utilisé par D. Gioia et H. P. Sims [1986] fournit pour nous un point de départ pour la compréhension et le justification d'une situation de catégorisation *a priori*. Cette approche a été également reprise par Boland et Pondy [1986] dans la conduite de leurs travaux.

¹ De là que la fiabilité de la catégorisation soit un problème névralgique dans toute démarche de ce genre. D'un point de vue conceptuel, la catégorisation consiste à regrouper des objets selon un ou plusieurs critères, en acceptant de négliger toutes les autres différences [B. Matalon, 1988]. Il est alors évident qu'il faut optimiser la qualité du travail de codage, autant sur le plan de la définition des principes d'équivalence et de distinction (la construction de la grille ou du dictionnaire) que sur celui de leur application empirique (l'adéquation des catégories attribuées aux unités d'enregistrement). Selon R. P. Weber [1985], les trois types de fiabilité de la catégorisation sont : (1) la stabilité (les mêmes catégories aux mêmes unités), (2) la reproductibilité (cohérence entre les décisions des différents codeurs) et (3) la précision (par rapport à un standard)

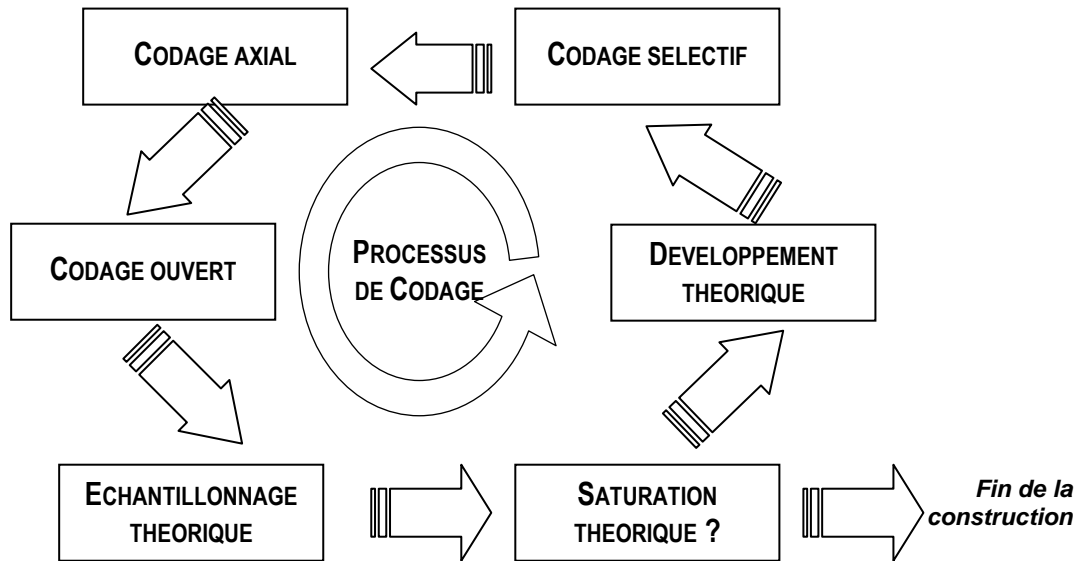


Figure 2 : Un processus de Codage « Up-Bottom »

En partant de la phase de « développement théorique », le processus se déroule selon une logique itérative où la phase de « codage sélectif » correspond à l'identification d'une catégorie centrale autour de laquelle se déroulera l'analyse. Dans notre étude, les conventions sont classifiées entre 4 catégories sélectives : efficacité, efficience, effectivité et réalisation (achievement). De même, le « *codage axial* » [B. Glaser, A. L. Strauss, 1967] fait référence à l'organisation d'une catégorie et de sous-catégories qui la compose. Enfin, le « *codage ouvert* » [A. L. Strauss, J. Corbin, 1990, p. 61] permet de situer tout ce qui est axial et rattachable à une catégorie sélective. Si M. B. Miles et A. Huberman [1991] recommandent un nombre « magique » des codes compris entre dix (10) et cinquante (50) pour une étude normale, la phase d'échantillonnage théorique vise entre autres à établir si les liens entre le nombre de codes retenus et la construction théorique initiale permettent de conserver des liens de causalité. Dans l'alternative où la construction est validée, on atteint la saturation théorique. Dans le cas inverse, l'algorithme doit permettre de poursuivre les itérations jusqu'à atteindre le résultat escompté. Le tableau ci-après permet de localiser les différentes composantes sélectives et axiales retenues dans le processus de notre tentative de validation théorique.

CATEGORIES ET VARIABLES THEMATIQUES / ELEMENT DE CODAGE FINAL PRINCIPES COMMUNS A PRIORI DES ENONCES	CODES
<p>PARADIGMES DE GOUVERNEMENT</p> <p>1. Efficacité</p> <p>1.1. Performance financière ou rentabilité générale (économique, financière, commerciale, etc.) 1.2. Création de la valeur (résultats, dividendes distribués, profits, etc.) 1.3. Qualité du produit (conception, design, fabrication, etc.) 1.4. Notoriété de l'image financière (cours bourse, marchés fin., analystes fin, BQ) 1.5. Compétitivité (chiffre d'affaires, part de marché, croissance, développement, etc.)</p> <p>2. Efficience</p> <p>2.1. Dépenses de Recherche & Développement (Investissements matériels et immatériels, etc.) 2.2. Coût des charges d'exploitation globales 2.3. Rendement ou Productivité de la main d'œuvre 2.4. Economie des ressources 2.5. Adéquation des compétences organisationnelles aux fonctions</p> <p>3. Effectivité</p> <p>3.1. Développement du personnel et formation (emploi, compétences, formation, etc.) 3.2. Evolution des rémunérations 3.3. Moral du personnel et climat organisationnel 3.4. Mobilisation et implication dans l'organisation 3.5. Image sociale et valeurs communes</p> <p>4. Réalisation (achievement)</p> <p>4.1. [Renouvellement] Optique Concurrentielle (Contexte/Jeu) 4.2. Internationalisation et Globalisation 4.3. Leadership 4.4. Réalisation des Objectifs 4.5. Exploitation de Compétences clés – Portefeuille de ressources</p>	<p>RTECO CDVAL QUALP IMFIN COMPET</p> <p>FR&D CEXPL PMO ECOR ADCOMPF</p> <p>DPERSO REMUNER CLIM MOBIL IMSOC</p> <p>CC INTER LEAD VROBJ FCS</p>
<p>PARADIGMES D'INNOVATION ORGANISATIONNELLE</p> <p>5. Innovation organisationnelle</p> <p>5.1. Innovation organisationnelle technologique 5.1.1. Innovation technologique des produits 5.1.2. Innovation technologique des procédés 5.1.3. Innovation technologique des produits & procédés 5.2. Innovation organisationnelle pure (structure configurationnelle) 5.3. Innovation organisationnelle globale (technologique et organisationnelle)</p>	<p>IPROD IPROC ITECH IPURE IGLOB</p>
<p>PARADIGMES D'ACTEURS</p> <p>6. Acteurs conventionnalistes</p> <p>6.1. Actionnaires 6.2. Direction générale et Administrateurs 6.3. Autres acteurs de l'organisation 6.4. Acteurs externes à l'organisation</p>	<p>ACTION DGADM ACTINT ACTEXT</p>
NOMBRE GLOBAL DES CODES DES THEMATIQUES	29

Tableau 35 : Grille d'analyse a priori des catégories, variables thématiques et des éléments codés des énoncés présidentiels

En somme, il faut en revenir à B. Berelson [1952]¹, qui souligne qu'une analyse vaut ce que valent les catégories définies. M. C. Unrung [1977] parle en ce sens de critères formels et sémantiques de classement des catégories. Les éléments formant l'unité d'analyse peuvent être soit des mots, soit des phrases choisis en fonction d'une grille de lecture élaborée indépendamment de la lecture du corpus. Chez J. Moscorola [1991], la grille est définie *a priori* et peut exprimer les hypothèses du chercheur, tout en restant révisable selon la lecture du texte. Par ailleurs, il convient de signaler la distinction entre analyse de contenu et analyse de discours ne recouvre pas à notre sens des différences radicales. En s'inspirant des conclusions de D. Mainqueneau [1991], nous admettrons qu'il existe des complémentarités entre les deux approches – française et anglo-saxonne – (voir tableau ci-dessous) dont l'intérêt pour notre recherche conduit à emprunter tour à tour les outils les plus pertinents dans une approche comme dans l'autre.

	AD Française	AD Anglo-saxonne
Type de discours	Écrit Cadre Institutionnel Doctrinaire	Oral Conversation quotidienne ordinaire
Buts assignés	Visées textuelles Explication – forme Construction de l'objet	Visées communicationnelles Description – Usage Immanence de l'objet
Méthode	« Structuralisme » Linguistique et histoire	Inter-actionnisme Psychologie et sociologie
Origine	Linguistique	Anthropologie

Tableau 36 : Comparaison de l'AD française et de l'AD anglo-saxonne [Baylon, 1991, cité par T. Jacquot, 1998, p. 310]

En définitive, les données textuelles composeront une représentation informatisée d'un ensemble de corpus langagiers produits par des hommes ou des institutions, lesquels corpus font office de chemin de passage vers des discours jugés significatifs du point de vue théorique [J. Duchastel, 1995]. Le dépouillement assisté par ordinateur sous le logiciel *Sphinx Lexica* présente le privilège de garantir – jusqu'à un certain point – la validité et la reproductibilité de plusieurs stations de la recherche dans un domaine qui est extrêmement sensible aux effets de subjectivité [J. Duchastel, V. Armony, 1993]. La standardisation des procédures et la réduction de la quantité d'information sont en ce sens les deux pivots fondamentaux d'une démarche méthodique et la catégorisation forme à cet égard un outil particulièrement utile. Elle autorise l'établissement d'un lien entre les données « brutes » et le cadre d'interprétation, sous forme d'interface à géométrie variable entre chacune des unités du discours et les

¹ "Content analysis stands or falls by its categories" [cité par L. Bardin, 1977, p. 150].

principes d'organisation de la connaissance. La catégorisation a donc une valeur heuristique et expérimentale car elle facilite autant l'application de protocoles d'exploration ouverte que l'exécution de recherches permettant le test d'hypothèses.

De manière générale, nous définiront la catégorisation des données textuelles comme l'ensemble des procédures visant à associer aux unités d'analyse une ou plusieurs grilles de codage à valeur descriptive et analytique. La catégorisation sert à caractériser les éléments du corpus en leur attribuant de l'information de type extra ou péri-textuel (renseignements sur le locuteur, les circonstances de l'énonciation, etc.) et/ou en les classifiant selon des principes d'homogénéité (fonctionnelle, sémiotique, topique, etc.). Chaque unité du corpus reçoit alors des « étiquettes » qui la spécifient vis-à-vis d'un certain nombre de règles taxinomiques établies par l'analyste. Dans le cas particulier de la catégorisation sémantique, telle que nous la concevons, on vise à classer – de manière exhaustive et exclusive – les mots ou les groupes de mots à valence référentielle (noms et adjectifs) en fonction d'un système de catégories thématiques.

La construction de la grille de catégories suit une logique « constructiviste », c'est-à-dire qu'il s'agit d'une démarche empirique et itérative à visée interprétative, dont l'application se fait au moyen d'une lecture contextualisée : chaque occurrence est codée eu égard à sa signification dans la phrase. Cette perspective privilégie donc l'aspect paradigmatique mais localisé des unités du discours : le mot « organisation », par exemple, ne sera catégorisé comme « domaine configurationnel » que si le sens de l'énoncé le justifie, car outre l'idée de « ce qui est structuré et ordonné », il peut aussi signifier « entreprise » (domaine économique) ou encore être utilisé dans une locution comme « bonne organisation ».

4.2.2. LES FRONTIÈRES DE L'UNITÉ D'ANALYSE

Bien que l'outil « rapport annuel » ne soit pas optimal en ce qu'il est loin d'être le seul lieu d'échanges conventionnalistes, sa position privilégiée [J. K. Courtis, 1982] lui donne un statut unique du fait du caractère formel de son contenu. Le dirigeant focalisera donc sur les conduites et les représentations du réel qui lui semblent les plus préoccupantes pour les destinataires du message présidentiel. De ce point de vue, et en s'appuyant sur l'interprétation de P. Schwebig [1991], « *des rapports annuels qui cumulent les ambitions de plaquettes de prestige, de projets d'entreprise à usage externe, et la délivrance légale des chiffres souffrent d'un profond mélange des genres* », mais demeurent

interprétables car fondé sur une pré-objectivation dont la méthodologie – choisie dans cette étude – tente de montrer le caractère conventionnellement « entendu ».

Pour préciser les frontières de l'unité d'analyse, un retour à la problématique de la recherche est utile. Cette dernière porte sur la mise en exergue de régularités conventionnalistes dans les énoncés et la caractérisation des processus d'innovation organisationnelle à travers le discours des dirigeants. Il convient donc, pour spécifier notre unité d'analyse, de déterminer les organisations prises en considération, la survenue de discours d'innovation (ou portant sur des innovations) que nous allons observer, le temps prédéfini de l'occurrence d'un énoncé. Quatre éléments définiront les limites imposables à notre unité d'analyse :

- Le niveau d'analyse ;
- Les énoncés qui composent le processus d'innovation organisationnelle ;
- Le temps de l'analyse (chronologie implicite) ;
- L'ambivalence du concept de structure organisationnelle et sa réification

4.2.2.1. Le niveau d'analyse

Il constitue le premier élément permettant le passage de l'objet de recherche à la réalité étudiée. Pour A. Abbot [1984, p. 194], le niveau d'analyse désigne « *les espaces à l'intérieur desquels ont s'attend à ce qu'une action donnée ait des effets signifiants sur l'organisation* »¹. Une même histoire pouvant se dérouler à plusieurs niveaux d'analyse différents et en interaction, oblige à situer de façon relativement homogène les séquences repérées dans la recherche. Si A. Abbot [1983] distingue trois niveaux (organisation, groupe, individu), nous retiendrons pour notre recherche le niveau d'analyse organisationnel en excluant les aspects liés aux transformations dans les groupes ou dans les individus. Les innovations prises en compte sont celles qui se déroulent dans le champ « organisation ». En ce sens, l'hypothèse implicite est que l'énoncé du dirigeant se situe à un niveau organisationnel, ce qui est une conjecture acceptable. Par suite, seul son discours relatif à l'innovation dans (ou de) l'organisation sera retenu. De même, si le dirigeant fait référence à ses pairs ou encore à des catégories d'analyses individuelles ou groupales, son discours ne sera pas codé.

¹ « arenas within which a given subject's actions might be expected to have significant effect ».

4.2.2.2. Les énoncés qui composent le discours sur l'innovation organisationnelle

La définition de l'unité d'analyse s'entend aussi de la délimitation du concept « d'innovation organisationnelle » énoncé dans le message présidentiel. Quels sont donc ces innovations ? Il faudrait être en mesure de dire si ce que le dirigeant énonce est – de son propre point de vue cognitif – une véritable innovation ? Nous admettrons que dans son processus « d'énaction » de la réalité, le dirigeant retranscrit dans son discours les « faits saillants » qui tranchent dans le sens d'une innovation et le dit comme tel à l'ensemble de ses interlocuteurs via son message. Ce problème est en réalité celui du concept de « l'énaction ».

L'utilisation d'une méthode d'analyse séquentielle comme celle du Gamma de Pelz conduit à une transformation des données qualitatives, issues des codages thématiques, en données quantitatives pour afin de pouvoir en effectuer le calcul. Nous partons pour notre part d'une liste de codes déterminée *a priori* (catégories et thèmes) et de leurs occurrences dans l'observation du processus de codage des énoncés présidentiels. La première étape de d'analyse consistera en l'établissement des concepts (nommées ici catégories et thèmes). La seconde étape fait référence au passage du codage des thèmes à leur mesure, à savoir la transformation des occurrences thématiques observées dans chaque énoncé en thèmes suivant le processus de la chronologie énonciatrice.

Cette terminologie traduit ce que A. Abbott [1984] appelle le processus de « colligation » qui peut encore s'interpréter comme la traduction de données conceptuelles (théoriques) en mesures d'observations concrètes (terrain d'étude) :

- Les catégories permettent de décrire et de décomposer le processus d'énonciation conventionnaliste. Elles sont issues de la confrontation entre la littérature et les études des messages présidentiels. Elles se décomposent elles-mêmes en sous-catégories (ou thèmes) qui constituent à la fois des catégories conceptuelles et des observation dans les énoncés ;
- Les thèmes représentent les différentes formes conventionnalistes que peut prendre une catégorie d'analyse au cours du processus d'énonciation. Dans cette étude, ils sont de plusieurs ordres partant de la dimension d'efficacité (performance financière, compétitivité, etc.) jusqu'à celle des acteurs référents (actionnaires, acteurs internes et externes, dirigeants et administrateurs) ;
- Les occurrences constituent les observations empiriques, au niveau du texte des discours, et sont supposées traduire les changements sur une thématique. Ainsi, concrètement chaque fois

que le dirigeant fait référence à la « cession », « acquisition » « fusion » ou « restructuration », ces occurrences traduisent un changement (une innovation) sur le thème de « l'innovation pure » (c'est-à-dire la configuration de l'organisation). Il y a donc bien deux étapes ainsi que le soulignent A. H. Van de Ven et S. Poole [1990, p. 319] : « *alors qu'un incident [occurrence] est une observation empirique, un événement [thème] n'est pas directement observé, c'est un construit conceptuel dans un modèle qui explique le schéma des incidents [occurrences]* »¹.

Ainsi, l'énoncé conventionnaliste peut être approché comme un modèle qui explique le schéma des occurrences thématiques. Cet énoncé est composé d'une suite de thèmes séquentiellement dits et conceptuellement construits.

4.2.2.3. La chronologie temporelle des thèmes énoncés dans l'analyse

L'hypothèse d'un ordre chronologique sous-jacent dans l'énoncé présidentiel s'avère incontournable si l'on souhaite rechercher un « pattern » commun pour l'énonciation et entendu comme une évidence logique pour tous les locuteurs-présidents et leurs lecteurs. En suivant B. Forgues et I Vandangeon-Derumez [1999, p. 429-439], dans une étude rétrospective, les données secondaires soulèvent des questions relatives à l'accessibilité et la validité.

S'agissant particulièrement de la validité, il existe un biais de rationalisation *a posteriori* des événements dans le message présidentiel. Les présidents retranscrivent les événements réalisés en décidant de les raconter dans un ordre qui leur semble a priori plus logique que la réalité. Ces retranscriptions s'accompagnent souvent de jugements de valeurs qui conduisent à une « *sur-assimilation [qui fait] perdre sa propre vision ou sa faculté de "mise entre parenthèse" (...) dans les perceptions et les explications des informateurs locaux* » [M. Miles, A. Huberman, 1991, p. 416]. En croisant les énoncés de 50 discours présidentiels, nous avons tenté de limiter l'influence de tels biais.

Ici, l'ordre chronologique représente bien l'objet de la recherche. En posant l'hypothèse d'une retranscription chronologique au sein des discours, on cherchera à mettre en évidence la réalité d'une logique partagée de présentation des événements énoncés dans le message. Nous conjecturons que la fin de l'exercice fiscal de chaque entreprise constitue une période de stabilité stratégique au sens de

¹ "Whereas an incident is an empirical observation, an event is not directly observed; it is a conceptual construct in a model

Y. Doz et C. K. Prahalad [1987] car les organisations évoluent actuellement selon des périodes annualisées du fait des limites institutionnelles notamment (lois, réglementation, etc.). Dans le domaine particulier des innovations, le problème d'une définition de la durée des innovations [J. R. Kimberly, 1976 ; A. Pettigrew, 1990] est fortement lié à la perception que l'on en a, à partir du codage *a priori*. Cette dernière analyse nous renvoi à la définition des problème du codage des observations telle qu'elle a été abordée dans la section antérieure.

4.2.2.4. L'ambivalence du concept de structure et sa réification

Les structures organisationnelles remplissent des multiples fonctions : normalisation des comportements participants, moyen de mise en œuvre d'une stratégie, protection à l'égard de l'environnement, réduction de l'incertitude, cohésion et identité du groupe, etc. Ici, on s'intéressera à la dimension normative des comportements. Ce point de vue est forcément partiel et ne peut prétendre à l'exhaustivité. L'idée est de dire que la vision des dirigeant à travers leur messages, leur orientations cognitives et motivationnelles contribuent à former des préférences de structures qui peuvent par la suite s'avérer être des déterminants puissants des décisions de (re)structuration en prenant notamment le statut d'évidence.

On rappellera ici que trois méthodologies successives seront appliquées :

- L'analyse thématique *a priori* ;
- L'analyse séquentielle des phases d'énoncés sur l'innovation par la technique du gamma de Pelz ;
- L'analyse multidimensionnelle couplée à une analyse sémiotique.

4.2.3. ANALYSE THEMATIQUE A PRIORI

L'analyse thématique *a priori* sera utilisée dans cette recherche comme un procédé de décodage du contenu des textes. La méthode consiste à se situer d'emblée au niveau du contenu sémantique et de passer d'un ensemble de signes composant un discours à l'ensemble de significations auxquelles ils renvoient. Si M. Reinert [1986, p. 472] précise que les difficultés soulevées par l'analyse thématique

that explain the patterns of incidents”

sont plus pratiques que théoriques, c'est parce que les règles de codage sont souvent difficiles à expliciter, et donc empêchent toute objectivation complète des procédures d'analyse.

Puisque nous avons défini notre recherche à partir d'une unité d'analyse reposant sur les « thèmes » entendu comme unités de sens logiques, cette étape constituera la première dans notre processus méthodologique, avant d'être suivie des phases de comparaison, d'interprétation et de validation des étapes finales. Après la première phase de sélection des unités logiques, nous les regrouperons dans les catégories d'analyse prédéfinies en vérifiant la validité de la catégorie d'analyse et de son contenu. Les thèmes seront ensuite traités en prenant en compte le contenu manifeste et le contenu latent (sémantique) des textes. En définissant la catégorisation sémantique comme un ensemble de procédures, celles-ci visent à appliquer aux unités lexicales une grille de codage à valeur descriptive et analytique d'un point de vue du paradigme conventionnaliste. Ici, la catégorisation du corpus est jugée cardinale dans l'approche que nous choisissons car le but est de faire rejillir, au cœur de grands ensembles textuels, des régularités et des disjonctions dans les divers axes et paliers de structuration du message présidentiel : références à des valeurs conventionnalistes, désignations des acteurs stratégiques, thématization d'énoncés sur l'innovation organisationnelle, etc. Dans le cadre de cette recherche, nous réalisons une catégorisation « en contexte » car chaque occurrence est assujettie à une décision. Nous devons établir d'abord la pertinence de retenir le terme ou l'ensemble de termes (a-t-il une signification, « forte » et « précise », par rapport à notre grille ?) et, le cas échéant, lui affecter une « étiquette » informatique.

Même si un nombre certain de mots sont catégorisés par projection de répertoires (dictionnaires), la plupart des occurrences font l'objet d'un traitement individuel avec « visionnage » du contexte. Nous sommes appelés à choisir parmi les différentes appartenances sémantiques possibles d'un mot, celle qui est la plus proche de la signification en contexte de ce mot. Cela préjuge d'une connaissance des implications théoriques du système de catégories, mais requiert avant tout de demeurer collé au plus près à la réalité empirique du mot en contexte, indépendamment de toute généralisation analytique. L'application de la grille s'effectuera selon quatre principes fondamentaux :

- (a) la catégorisation est exhaustive : toutes les références et désignations du corpus font l'objet d'une décision de catégorisation ;
- (b) les catégories sont exclusives : une occurrence ne peut recevoir qu'une seule catégorie, celle qui correspond à sa signification « prédominante » ;

- (c) la catégorisation est centrée sur la fonction référentielle des mots : deux termes qui ont le même référent reçoivent la même catégorie, indépendamment de leur « connotation » particulière ;
- (d) la catégorisation tient compte du contexte d'emploi des mots : deux occurrences d'une même forme lexicale peuvent avoir deux référents différents et reçoivent alors deux catégories différentes.

Nous envisageons la catégorisation comme un processus itératif : au fur et à mesure qu'il se développe, une dynamique d'aller-retour fait en sorte qu'il soit possible de : (1) détecter des régularités dans les décisions qui n'étaient pas prévues (ou « conscientes ») ; (2) détecter des inconsistances dans l'application de la grille. On peut donc dire qu'il s'agit d'un double processus d'apprentissage (sur la base de l'accumulation de décisions correctes) et de correction d'erreurs (sur la base de l'identification des décisions incorrectes). Deux documents d'appui à la catégorisation ont été créés à cet égard. Le premier regroupe, pour chaque catégorie de la grille, l'ensemble de termes du corpus qui l'ont reçue. On parle alors de « l'éventail lexical » des catégories : cette information sert à compléter la définition de chaque catégorie et permet de vérifier sa consistance interne. Le second document est l'envers du premier : il est l'index alphabétique de toutes les formes avec mention des catégories qui leur ont été affectées dans les diverses sections du corpus. Il est alors possible d'observer les différents « usages » d'un même terme. Ces documents sont mis à jour régulièrement (chaque fois que de nouveaux textes sont catégorisés) et servent à expliciter et à formaliser les critères de catégorisation ainsi qu'à effectuer un contrôle périodique de sa fiabilité (stabilité, reproductibilité et précision).

4.2.4. ANALYSE SEQUENTIELLE DES PHASES D'ENONCES SUR L'INNOVATION : LE GAMMA DE PELZ¹

Dans le domaine des méthodes utilisées pour établir une séquence d'évènements, D. C. Pelz [1985] a développé une méthode de repérage des stades d'innovations selon l'occurrence d'un évènements. La méthode dite du « Gamma de Pelz », se focalise sur une détermination d'un indicateur de séparation dans un processus d'innovation donné. Puisque l'une des questions que pose notre problématique traite des différentes innovations énoncées dans les rapports annuels, il est intéressant de voir dans quelle mesure, la détermination d'un indice de séparation des différents énoncés d'innovation s'inscrit dans une perspective d'étude longitudinale. Chaque fois que l'on se situe dans une perspective

longitudinale et que les discours sont énoncés en même temps dans les messages présidentiels, il est important de savoir s'il existe une réelle séparation entre les événements qui composent une séquence « énoncée » par le dirigeant.

En conservant l'énoncé comme unité de base de l'analyse, on évite ainsi le biais introduit par la prise en compte du temps dans une analyse longitudinale. Seul importera l'ordre chronologique dans lequel interviennent les séquences d'énoncés sur l'innovation organisationnelle perçue par le dirigeant.

La méthode de calcul du gamma initié par D. C. Pelz [1985] est dérivée des mesures d'association du Gamma de Goodman et Kruskal [B. Forgues, 1993]. Elle se compose de six (6) étapes :

- Le calcul du nombre P, correspondant au nombre de fois où un événement A se produit avant un événement B ;
- Le calcul du nombre Q, correspondant au nombre de fois où l'événement B se produit avant l'événement A ;
- Le calcul du gamma correspondant à chaque paire d'événement :

$$\gamma = \frac{(P - Q)}{(P + Q)} \text{ avec } -1 \leq \gamma \leq +1$$

- le calcul du gamma est répété pour chaque paire d'événements, afin d'établir la matrice carrée des gamma, inversement symétrique par rapport à la diagonale. La dimension de cette matrice carrée correspond au nombre d'événements codés dans le corpus ;
- Pour déterminer la séquence temporelle, on calcule ensuite le score de précédence : il mesure l'ordre d'apparition des événements au cours du processus de changement. Il correspond à la moyenne en colonne des gamma contenus dans la matrice carrée. On obtient alors, pour chaque événement, un score compris entre -1 et +1. Le déroulement chronologique du processus est alors obtenu en reclassant les événements par rapport à leur score de précédence, par ordre décroissant (de -1 à +1).

¹ cette section s'inspire largement de la méthodologie développée par I. Vandangeon-Derumez [1998] dans sa thèse sur « La dynamique des processus de changement », Université Paris Dauphine.

- Pour déterminer la complexité du processus, on calcule enfin le score de séparation (ou de chevauchement) : il détermine l'existence ou non d'un chevauchement entre les événements, en mesurant notamment si les événements sont clairement séparés ou, au contraire, s'ils se chevauchent. Il correspond à la moyenne en colonne des valeurs absolues des gamma contenus dans la matrice carrée. Pour chaque événement, on obtient ainsi un score compris entre 0 et 1. On considère alors qu'un événement pour lequel le score de séparation est inférieur à 0,5 ne peut être séparé de l'événement qui le suit (ces événements doivent être regroupés). Inversement, on considère qu'un événement dont le score de séparation est supérieur à 0,5 est clairement séparé de l'événement suivant.

Il est opportun de signaler que dans les séquences obtenues par cette méthode, le gamma attribue une valeur moyenne au moment d'apparition d'un événement, à partir du nombre d'occurrences de cet événement. Ce mode de calcul peut parfois aboutir à des résultats étranges concernant les séquences mais qui, toutefois, peuvent s'expliquer conceptuellement. Par exemple, un dirigeant engage une action de changement par le démarrage d'un énoncé visant à sensibiliser, ses interlocuteurs. Celui-ci est ensuite suivi d'actions de production de nouvelles idées et revient par la suite à des énoncés de sensibilisation. Dans la séquence reconstruite par le calcul du gamma, les actions de génération de nouvelles idées se trouveront placées avant celles de sensibilisation insuffisante pour motiver le personnel, qui nécessite un retour à la sensibilisation, après s'être engagé dans des actions de nature différente.

4.2.5. ANALYSE MULTIDIMENSIONNELLE ET INTERPRETATION SEMIOTIQUE

Une analyse de donnée multidimensionnelle des variables thématiques repérées sera effectuée dans une seconde étape pour tenter de trouver des matrices de proximité entre énoncés organisationnels (message présidentiel) et lexèmes¹. Suivant les cas (variables nominales ou ordinales), l'analyse factorielle de correspondances multiple (AFCM) ou l'analyse en composantes principales (ACP) permettront de repérer les « patterns » et les liaisons communes entre des thèmes, des organisations et des acteurs, en identifiant les différentes logiques d'expression qui structurent les messages présidentiels. Cette démarche nécessite de caractériser et de proposer un modèle « énoncés-

lexèmes » [M. Reinert, 1998] en lieu et place d'une logique « sujet-prédicat ». Ces deux interprétations possibles d'un tableau de contingence des occurrences thématiques feront l'objet des trois paragraphes ci-après.

Dans le premier paragraphe, nous tenterons d'analyser les postulats implicites d'une logique « sujets-prédicats » avant d'explorer les apports d'une ré-interprétation en termes « d'énoncés-lexèmes » dans le dernier paragraphe. Le second paragraphe visera à établir les préceptes conceptuels d'une analyse sémiotique. D'ailleurs, si les différences épistémologiques semblent relativement fortes entre les concepts, elles restent faibles d'un point de vue méthodologique.

4.2.5.1. Invalider l'interprétation fondée sur un modèle « sujet-prédicat »

En adoptant les postulats de l'analyse du discours formulés par J. P. Benzécri et al. [1981] – en termes d'analyse technique et statistique – celui-ci se situe du point de vue de Z. S. Harris [1952] et de son approche distributionnelle. Comme on le sait, Z. S. Harris a montré que ladite approche distributionnelle, appliquée à un discours unique, pouvait mettre en évidence des traces de lois externes impliquées dans la production du discours : « *l'analyse distributionnelle à l'intérieur d'un seul discours, considéré individuellement, fournit des renseignements sur certaines corrélations entre la langue et d'autres formes de comportement* » [cf. Langage n° 13, mars 1969, traduit par Fr. Dubois-Chalier, p.11]. Toutefois, la mise en œuvre du concept de distribution chez Z. S. Harris se base singulièrement sur les seuls aspects syntaxiques et transformationnels et non pas statistiques. Le but visé par l'approche de J. P. Benzécri, demeure dans l'ensemble le même que celui de Z. S. Harris puisque l'on admet qu'une organisation interne des éléments d'un discours « enregistre », par sa configuration même, les processus externes qui ont conduit à sa production. Ces développements sont à l'origine du modèle dit de « sujets-prédicats » tel que J. P. Benzécri le montre dans son ouvrage sur *la Pratique de l'analyse des données : linguistique & lexicologie*.

Ici, en reprenant M. Reinert [1998], le corpus d'un discours sera entendu comme un ensemble de propositions construit de manière artificielle ; chaque proposition n'étant formée que de la conjonction de deux termes : le sujet et le prédicat. Il souligne d'ailleurs que « *ce corpus peut-être représenté par*

¹ Nous rappelons qu'un lexème signifie une élément significatif, appartenant à un lexique d'énoncé (on parle encore de morphème lexical).

un tableau de données à double entrée, avec en lignes, les sujets et, en colonnes, les prédicats, chaque constituant – ou proposition dans ce cas – étant repéré par l'association d'un sujet avec un prédicat ». D'un point de vue de la problématique conventionnaliste, cela revient à présenter les thématiques issues du codage *a priori* sous la forme d'un tableau à double entrée que nous formulons sous la forme ci-dessous.

	CONVENTION D'EFFICACITE	CONVENTION D'EFFICIENCE	CONVENTION D'EFFECTIVITE	CONVENTION DE REALISATION	INNOVATION	ACTEURS
ENTREPRISE A	0	1	0	7	3	2
ENTREPRISE B	1	5	0	4	1	0
ENTREPRISE...	0	2	4	3	1	0
ENTREPRISE X	3	2	1	5	1	2

Tableau 37 : Exemple d'un tableau de données présentant des relations "sujets x prédicats"

A l'intersection d'une ligne et d'une colonne se trouve un nombre de propositions du corpus qui rassemblent tel sujet à tel prédicat. De la sorte, les occurrences observées dans le tableau de données permettent d'obtenir un indice de la probabilité de rencontrer dans le « monde » concerné tel ou tel comportement en conjecturant que le corpus ait été consigné par une enquête rigoureuse qui décrirait chaque « état de choses » par une proposition dans un ordre aléatoire. De toutes façons, le tableau de données modélise entièrement le corpus dans la mesure où l'agencement (organisation) des propositions est jugé sans signification. En fait, le tableau de données peut être entièrement reconstruit, à l'ordre des propositions près : « *analyser la forme du corpus dans son aspect distributionnel - au sens de Harris - revient à analyser la forme de ce tableau. L'analyse factorielle des correspondances permet une représentation iconique de cette "forme"* » [ibid., p. 2, nous soulignons].

Mais que nomme-t-on « forme » du discours ? Quels sont les présupposés d'une telle modélisation ? C'est par l'accolement d'un sujet et d'un prédicat qu'un jugement – vrai ou faux – peut être exprimé et donc qu'un rapport objectif entre un fait et une proposition est en quelque sorte établi et constitué. Ce rapport constitutif entre propositions et faits se dévoile au stade de l'expérience scientifique ordinaire par cette éventualité de considérer des objets et de leur allouer des propriétés (éventuellement quantifiables) à l'intérieur d'une modélisation particulière. On identifie ainsi les propositions du modèle à des faits du genre « tel objet a telle propriété ». En d'autres termes, cela revient à dire que la manière

d'attribuer une propriété à un objet dans ce qu'on appelle un fait se reflète dans la forme logique de la proposition : si les propositions reflètent les faits, un discours, comme ensemble de propositions est un modèle du monde où « existent » ces objets. On rejoint ici L. Wittgenstein dans *Tractatus* pour qui : « 1.1 - Le monde est l'ensemble des faits, non des choses. 1.13 - Les faits dans l'espace logique constituent le monde ».

Notre tableau de données étant entendu comme un équivalent du discours thématique, il pourrait être considéré comme un modèle du monde conventionnaliste. En adoptant cet angle d'analyse, le tableau de données de J. P. Benzécri n'est pas si éloigné du tableau logique de L. Wittgenstein car il expose par sa forme même une certaine « identité » avec le « monde ». En effet, ni L. Wittgenstein ni J. P. Benzécri ne reconnaissent le « monde » à sa forme logique (ou distributionnelle), qui n'en est que le reflet. En recourant au mythe de la caverne, J. P. Benzécri détermine à la fois une double logique : celle d'une identité du reflet avec son monde et celle, concomitante, d'une certaine dégénérescence de ce qui est représenté. D'ailleurs, pour nous cette façon de considérer les propositions comme des reflets du réel présente des apories qui ont également été largement critiquées par l'école Palo-Alto, K. Popper [1967]¹ ou encore C. S. Peirce [1987] avec l'émergence de la proposition triadique.

Ce constat appelle dès lors une justification des logiques faisant correspondre « identité des faits » et « identité des choses ». En effet, l'une des critiques opposable à l'interprétation donnée par J. P. Benzécri et al. [1981], et notamment lorsque l'on aborde des problématiques conventionnalistes, concerne le modèle « sujets-prédicats ». Si l'on accepte de faire jouer, dans cette modélisation, le rôle de « sujet de la proposition » à des « individus » et le rôle de « prédicat de la proposition » à des « énoncés », quelle interprétation peut-on avoir de cette pratique relativement à ce modèle ? Dans tous les cas, on est amené à constater une évolution de perspective parce que « l'on passe de la modélisation d'un monde conçu comme ensemble de faits à la modélisation d'un monde conçu comme un lieu d'interaction entre individus » [M. Reinert, 1998, op. cit.]. Au niveau de la notion de discours, on passe d'un discours-reflet logique du monde, à un discours-trace des points de vue dans une communauté donnée.

¹ Avec les notions de « premier monde » et « deuxième monde ».

4.2.5.2. Recherche d'une sémiologie pour l'analyse des processus conventionnalistes

La sémiotique se base sur les quadruples accords de la linguistique, du structuralisme, de l'ethnologie et du pragmatisme [Y. Evrard et al., 1993]. En suivant G. Peninou [1966], elle correspond à une méthodologie de classement des systèmes expressifs sur la base du sens, le sens devenant signification à partir du moment où il devient « articulable » et descriptible. Ici, on peut s'orienter vers une lecture de la sémiotique en tant que métalangage et méthode d'analyse des signes et des symboles [D. G. Mick, 1986] portés par un objet ou un sujet et de compréhension de la signification du comportement d'un individu. En ce sens, cette méthode permet d'analyser des textes chaque fois que ceux-ci se présentent sous la forme de données imagées ou encore de langages.

Les deux courants de pensée principaux – en sémiotique – qui se sont affrontés quant à la représentation du monde ont échoué sur l'interprétation du symbole. En effet, si l'une des caractéristiques principales du genre humain est l'utilisation de symboles [D. G. Mick, 1986], une approche alternative formalisée par C. G. Jung à ce sujet est de considérer le symbole comme inexistant du fait de son indéchiffrabilité qui le rend interprétable par tout le monde. L'autre alternative est celle de C. S. Peirce qui entend le symbole comme « *déchiffrable car il est défini en relation avec la convention sociale* » [L. Graillot, 2001, p. 9, nous soulignons]. On en revient ici à la grande question de notre recherche : les conventions énoncées dans les discours sont-elles antérieures au langage ou alors définies par le langage en tant que tel ? Ces deux oppositions peuvent s'analyser comme des prolongements des travaux respectifs des écoles « Saussuriennes » et « Peirciennes » dont les développements nous permettent de déterminer une méthodologie proche de nos postulats de départ.

Dans une perspective à la Saussure, le signe représente une relation arbitraire entre un concept qui est le signifié (contenu, substance ou fonctionnalité) et une image sonore, un mot, qui est le signifiant. On a donc un signifiant appartenant à une réalité matérielle et un signifié tributaire d'une réalité psychologique, c'est-à-dire du mental de l'individu. L'analyse consistera donc à interpréter le signe par rapport à un objet pris comme référent [A. Dermouche, 1982]. Ces conclusions ont été reprises par A. J. Greimas [1966] qui a développé les outils de « schéma narratif » et de « carré sémiotique ». Ce dernier est conçu comme une grille de structuration du sens qui met en évidence les structures de la signification en analysant les relations entre les deux aspects du langage qui sont l'expression et le contenu. En ce sens, l'identification d'oppositions binaires est primordiale car elles créent la signification [M. Gottdiener, 1995].

Pour C. S. Peirce, un signe représente tout ce qui signifie quelque chose (son objet) à quelqu'un (son interprète) dans un rapport (contexte). La lecture est la même que celle de F. de Saussure mais à partir d'une interprétation triadique : l'objet, l'interprétant et l'interprète. L'interprétant étant désigné selon une convention arbitrairement sociale (par exemple la statue de la liberté utilisée pour représenter New York). En somme, si l'on considère les conclusions que C. Bitoun et C. Maier [1999] – qui ont développé une application de la sémiologie à l'image de la connaissance et de l'anticipation des stratégies industrielles des entreprises à partir des rapports d'activité – il apparaît que ces études se sont effectuées dans les termes d'une décomposition sémiologique sur la base de trois types de logiques : euphorique, d'atonie et de rupture. La sémiotique semble donc pouvoir approfondir l'analyse pour aboutir à une interprétation dépassant les niveaux évidents, directs et intentionnels et touchant à la signification cachée, obscure et non intentionnelle, proche d'une démarche conventionnaliste. Nous proposons donc de nous focaliser sur une démarche fondée sur un modèle énoncé-lexèmes.

4.2.5.3. Une interprétation sémiotique des conventions fondée sur le modèle « énoncés-lexèmes »

Chaque fois qu'une réponse donnée à un discours est verbale, les notions d'individu et de réponse deviennent faussement claires. Qui parle, de quelle place et pour qui ? que dit-il en définitive ? En suivant C. S. Peirce [1978], nous proposons un modèle intermédiaire entre ce dernier et le modèle « sujet-prédicat » de J. P. Benzécri et al. [1981]. Mais commençons par une précision : d'un point de vue opératoire, on peut distinguer dans un énoncé deux types d'unités : les « lexèmes » et les « morphèmes grammaticaux ». Les lexèmes sont associables à des fondements topiques orientant l'interprète vers des « lieux » privilégiés par les habitudes sociales d'un groupe et de son idéologie. Les autres morphèmes sont davantage impliqués dans la mise en forme logico-sémantique de l'énoncé, en situation. L'énoncé, en tant qu'une proposition, parle de faits représentables dans un certain espace logique ; sa « vérité » peut-être soit déduite de la « vérité » d'autres propositions, soit induite par une expérience. En fait, la notion de vérité, pour être interprétée, implique une réflexion plus générale sur ce qu'est un signe, avec ses aspects perceptifs, dynamiques et logiques. Il s'agit donc d'un problème de sémiotique. Ce type de réflexion a été tenté par C. S. Peirce et c'est l'insuffisance d'une réponse dans un cadre purement logique qui a conduit cet auteur à concevoir une sorte de logique étendue à la genèse des signes : la « sémiotique » ou science des signes.

Selon Peirce, la sémiologie est un processus triadique ; ce par quoi un phénomène est reconnu et représenté pour quelqu'un, passe successivement par trois phases appelées par leur numéro d'ordre : la priméité ou sens perçu en tant que sensation, la secondéité ou sens de la signification et la tiercéité ou sens de la représentation. La proposition n'est pas seulement une pure forme logique pour se représenter quelque chose mais bien, en l'occurrence, un véritable acte pour se dégager d'une sorte d'invasion menaçant de la réalité. Elle est aussi bien la formule d'un acte pour contenir à l'extérieur de soi ce qui se présente comme une menace que la tournure d'un état de choses, voire même que la simple expression logique du lien unissant un objet à une propriété.

Cette analyse conduit à plusieurs remarques : d'une part ce processus triadique s'applique à toute « sémiologie » qui à partir d'un contenu quelconque de l'esprit (saisi comme fondement d'un signe) se développe dans un nouveau signe (son interprétant). Cet interprétant – en tant que signe – peut être perçu à nouveau par quelqu'un et donc sera également développé en un nouveau signe, etc. Il s'en suit une certaine récursivité du processus de « sémiologie » qui conduit à une fractalisation des contenus. D'autre part, un énoncé n'est pas une entité que l'on peut définir avec précision du fait même de cette fractalisation de l'énonciation, de l'aspect continu du processus sémiotique, processus qui se poursuit bien au-delà de la phrase. Enfin, elle relativise la distinction entre sujet et prédicat à un moment de l'analyse. On peut par contre distinguer dans un énoncé au moins deux types de mots : ceux qui sont associés par l'usage à une notion ou un concept (les mots pleins) et donc, qui peuvent être utilisés à un moment ou à un autre en position de prédicat pour « dire à propos de quelque chose » et les autres mots qui servent plutôt à relier ces notions entre elles ou à des existants en situation dans un espace pragmatique-logique particulier (les mots vides), le problème étant qu'on ne peut que montrer ce dont on veut parler mais qu'on ne peut pas le dire. A partir de ces interprétations des différentes données, on peut élaborer un tableau – à l'instar du précédent (voir supra) – qui permet de reconstruire le corpus d'origine. L'analyse des deux tableaux est, du reste (dans ce cas) équivalente. Il met en relation trois types d'entités : a) les termes (en colonnes) ; b) les propositions (en lignes) ; c) le corpus (le tableau). Il est remarquable que ces trois niveaux d'analyse sont aussi évoqués par Peirce dans sa division triadique des « symboles » (c'est-à-dire les « signes » conventionnels, dont les productions langagières font partie) à savoir les « termes », les « propositions » et les « arguments ».

Nous voulons montrer par cette digression qu'il n'y a pas rupture au niveau de la forme entre notre modélisation et celle proposée par J. P. Benzécri dans le cas d'un corpus de propositions. Cela dit, dans le cas d'énoncés naturels, cette modélisation se prolonge en conservant une correspondance

triadique : il suffit de mettre en colonnes, les « lexèmes » et en lignes, les « énoncés » en tant que prise de position des énonciateurs. Ces énoncés¹ ont toutefois des frontières incertaines, ce qui nous a amené à effectuer plusieurs essais de classement en faisant varier leur longueur pour ne retenir que les classements stables. A partir du cadre défini *a priori* dans leurs principes, les analyses multidimensionnelles (AFCM, ACP)² visent à étudier simultanément les lignes et les colonnes d'un tableau de nombres et à mettre en évidence des liaisons entre des deux ensembles, c'est-à-dire d'étudier la structure des lignes en tant qu'elles sont liées aux colonnes (et inversement). La construction d'une matrice de co-occurrences entre les énoncés formés par le message présidentiel et les lexèmes caractéristiques du discours conventionnaliste permettent de trouver qu'un tableau correspond à une table de contingence des liens de correspondance trouvables.

En procédant à une requalification conceptuelle du modèle « sujet-prédicat » vers une logique fondée sur la relation entre « énoncé-lexèmes », le processus d'analyse des relations de contingences se déplace vers une interprétation sémiotique à la C. S. Peirce. Ce déplacement – que nous venons d'explorer de façon très succincte – vise à ne plus représenter la forme logique d'un ensemble de propositions mais à « cartographier » les principaux « lieux » sur lesquels ce monde du discours est construit par des énonciateurs. Cette opération reste cependant une opération logique en ce sens que si le discours est un discours à propos de quelque chose, en séparant les lieux, on sépare du même coup les différents points de vue sous lesquels on peut considérer cette « chose », chose qui restera toujours dans un au-delà du discours.

En construisant un « carré sémiotique » pour l'interprétation des énoncés, nous ferons intervenir deux types d'opérations : la négation et l'implication. La signification du carré reposera en outre sur l'identification de trois types de relations entre des axes sémantiques dont chaque position opposée présuppose l'autre : deux relations de contrariété ou d'opposition (par exemple le bien et le mal), deux relations de contradiction ou privatives (par exemple le vrai le non-vrai) et deux relations de complémentarités ou assertives (par exemple entre le bien et le non-vrai) [Y. Evrard et al., 1993], encore appelées relations d'implication. En partant des développements théoriques élaborés par A. J. Greimas [1966, 1976], la sémiotique nous aidera à rechercher et à cerner les formes signifiantes

¹ Pour la définition opérationnelle des énoncés, se reporter à M. Reinert [1993], « Les “mondes lexicaux” et leur “logique” à travers l'analyse statistique d'un corpus de récits de cauchemars », *Langage et Société*, n° 66, pp. 5-39.

² AFCM : analyse factorielle de correspondance multiple ; ACP : analyse factorielle en composantes principales.

propres à l'énoncé (résultat de l'énonciation) pour comprendre une énonciation conventionnaliste en elle-même, notamment par l'acte de production d'un discours [J. M. Floch, 1990].

4.2.5.4. Mise en œuvre du « carré sémiotique » et recherche d'un schéma narratif

Au paragraphe précédent, nous avons fait une présentation succincte de la structure élémentaire d'un « carré sémiotique » entendu comme une représentation des caractéristiques formelles d'un système de relations. En partant d'A. J. Greimas [1966], la construction d'un « carré sémiotique » est à comprendre comme un ensemble organisé de relations susceptibles de rendre compte des articulations de la signification. Il nous permet d'établir une grille de structuration du sens des locuteurs formée de deux opérations (négation et sélection¹) et de trois types de relations entre des axes sémantiques dont chaque position opposée présuppose l'autre ; cette mise en œuvre du « carré sémiotique » doit rendre possible pour un texte une représentation de la forme du sens. Pour caractériser le double jeu de sens qui existe entre des unités minimales d'un texte, on repèrera donc successivement un jeu de relations et un jeu d'opérations. Les traits minimaux qui correspondent aux valeurs élémentaires (ou sèmes) dégagés à l'intérieur de l'univers sémantique du texte-discours se trouvent placés par trois types de relations précédemment évoquées :

- les relations de contrariété où chacune des deux positions conjecture l'autre comme dans un axe sémantique (ex. : bien / mal) ;
- les relations de contradiction qui s'établissent à partir d'une négation (ex. : bien / pas bien) ;
- les relations de présupposition (complémentarité) où les deux positions peuvent être considérées comme une forme atténuée de l'autre, c'est à dire complémentaire (ex. : bien / pas mal) ;

Nous définirons ainsi un ensemble organisé de relations d'abord à partir des variables informationnelles, puis entre les thèmes conventionnalistes *a priori*. Ceux-ci seront classés suivant les relations minimales qu'ils entretiendront entre eux. Par ailleurs, le discours analysé se présente aussi comme un réseau de relations au terme desquelles des valeurs de sens – conventionnalistes dans notre étude – se trouvent transformées : soit par les relations de contradiction qui définiront des opérations de négation, soit encore par les relations de présupposition qui définiront des opérations de sélection. En s'inspirant des exemples développés par J. M. Floch [1990, p. 29], D. Bertrand [1988, p. 280] et T. Jacquot [1998, p. 396], nous mettons l'accent sur :

¹ Ou d'implication

- L'énoncé textuel dit par l'entreprise qui privilégie une logique communicationnelle ;
- Les dispositifs techniques d'appuis à la communication vers l'ensemble des interlocuteurs possibles de l'énoncé ;

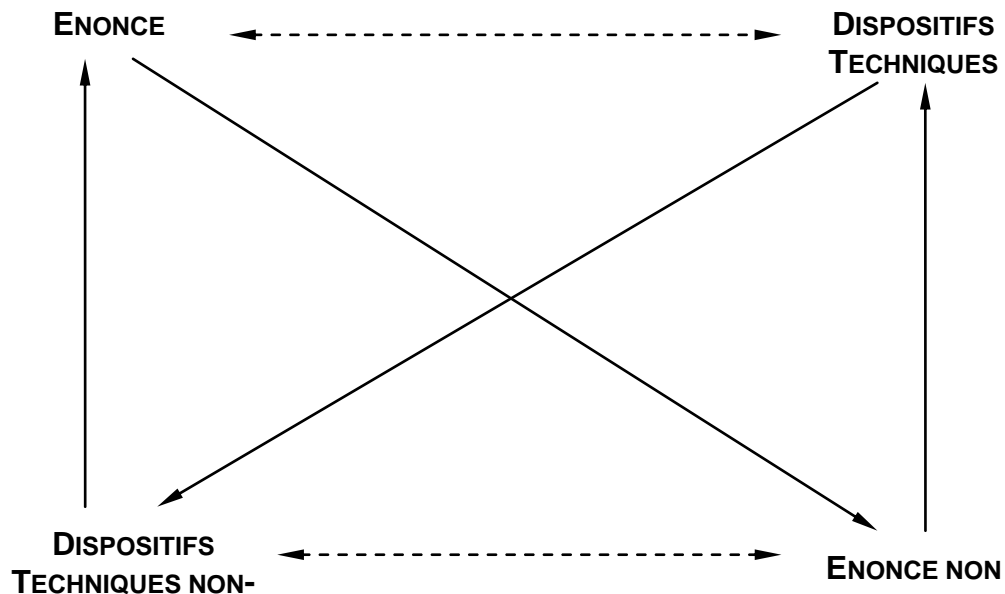
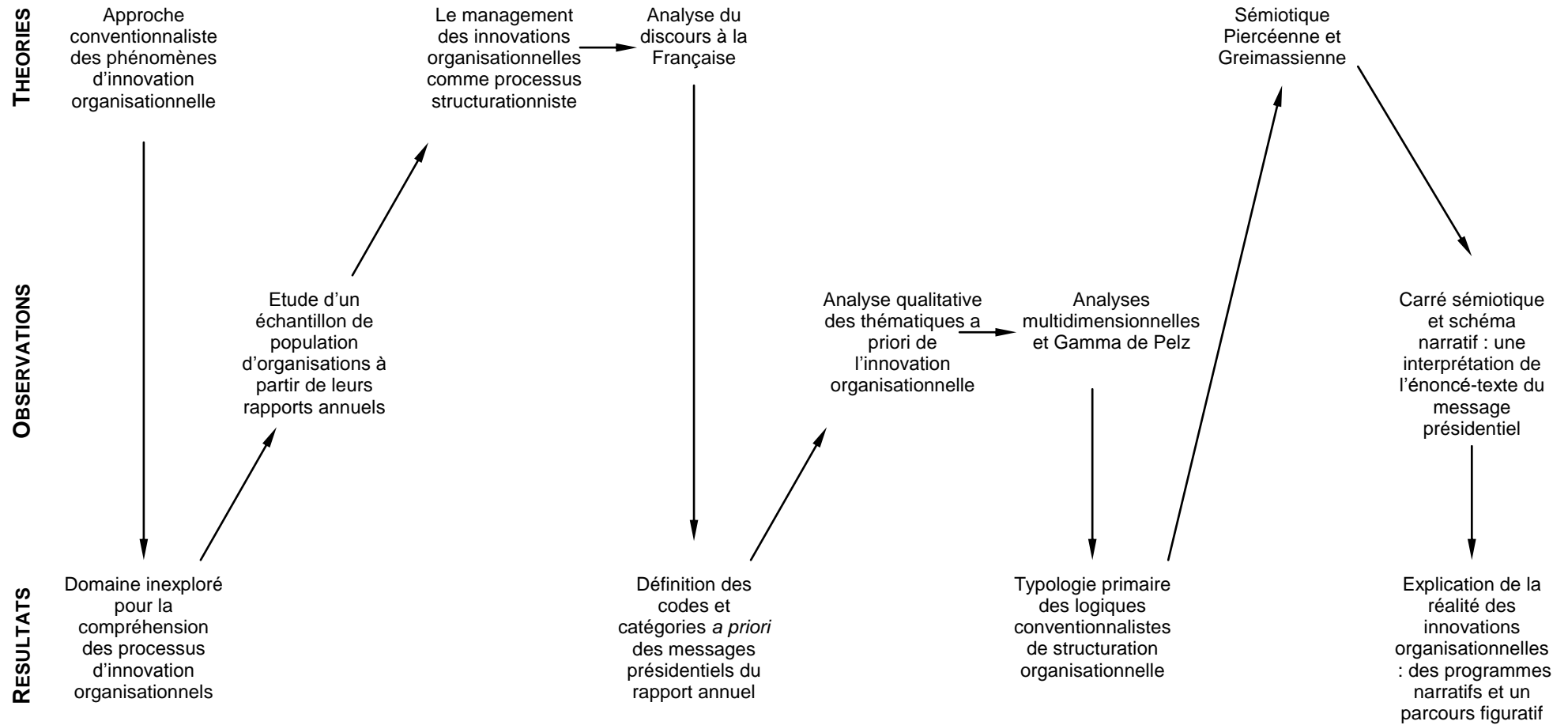


Figure 3 : Les situations communicationnelles des énoncés du message présidentiel contenu dans les rapports annuels

Cette mise en œuvre du « carré sémiotique » doit nous permettre de repérer les relations pertinentes et d'indiquer le fonctionnement de ces relations. Deux niveaux principaux de structuration de l'interprétation sémiotique seront pertinents : un « niveau profond » – la logique – où les relations de contrariété, de contradiction et de présupposition sont prises en charges par des réseaux figuratifs ; un « niveau superficiel » – le récit – s'appuyant sur les opérations entre sèmes (négation et sélection) qui sont pris en charges par des programmes narratifs. A terme, l'idée de ce processus méthodologique est de nous ramener à la découverte d'un schéma narratif où les actions et les fonctions du discours managérial dans le message présidentiel change peut. Il semble exister une structure de base (ou un parcours général applicable à l'ensemble des discours) où seules les phases se jouant autour de facteurs configurationnels d'une organisation (restructuration, changement, cession, fusion, adaptation, etc.) se traduisent par des apparitions de figures narratives nouvelles. Le schéma du processus de recherche qui nous avons déterminé est présenté sur la page suivante.

Figure 4 : Représentation du processus de recherche général



4.2.6. ECHANTILLON ET VARIABLES EXPLICATIVES ADDITIONNELLES

Nous sommes parti d'un échantillon empirique fondé sur les entreprises cotées aux différents marchés boursiers (CAC40 et SBF 120 notamment), soumises au règlement mensuel des processus de clôture des transactions, et par ce fait tributaires d'une émission réglementaire de documents d'information. L'année d'observation portait sur 1998 dans l'analyse horizontale des rapports. En faisant l'hypothèse de corrélations existantes entre l'énoncé des messages présidentiels et certaines caractéristiques de structuration d'entreprise, nous sommes amenés à construire des variables additionnelles au texte de l'énoncé. Celles-ci ont trait essentiellement aux variables de structure et d'identité des organisations. Elles feront office d'aide à l'interprétation des typologies obtenues. Ces mêmes hypothèses peuvent s'appliquer aux texte de l'énoncé en tant que tel en distinguant des variables de discrimination de son « contenant » quant à ses éventuels impacts sur la structuration organisationnelle. Nous distinguerons :

- quatre variables informationnelles qui caractérisent un énoncé en soi dans le processus d'énoncé de l'énoncé en lui-même par le dirigeant ;
- une variable explicative exogène à l'énoncé et fondée sur le rattachement à un secteur d'activité économique ;
- une variable explicative exogène à l'énoncé et fondée sur l'éventail de contrôle par le président de l'équipe de direction ;

4.2.6.1. La variable explicative « secteur d'activité »

Les secteurs d'activités représentés peuvent être subdivisés en quatre secteurs : industriel, commercial, services, finances-assurances. La collecte des rapports a été effectuée par voie postale, par Internet¹ (ou sur chaque site d'entreprise) et dans différentes bibliothèques qui collectent les rapports.

SECTEURS D'ACTIVITES	NOMBRE DANS L'ECHANTILLON	POURCENTAGE DANS L'ECHANTILLON
Commerce	4	8,0%
Finances-Assurances	10	20,0%
Industriel	27	54,0%
Services	9	18,0%
TOTAL	50	100,00%

Tableau 38 : Composition de l'échantillon empirique selon les secteurs d'activités économiques

¹ <http://www.cob.fr>

4.2.6.2. Variables informationnelles portant sur l'énoncé

L'amplitude accordée au processus introductif d'un énoncé peut-être très variable d'une entreprise à l'autre. Les préceptes de mise en tournure caractérisent une diversité de politiques de locution de la part des présidents et qui conditionnent souvent leur contenu et la manière dont l'énoncé sera apprécié par les destinataires. Les contenus intrinsèques des énoncés constituent les bases du message qui déterminent son efficacité. Le volume des énoncés concernant notre échantillon est différent suivant les organisations, y compris pour la même organisation selon le temps. Ce volume d'information est une fonction des objectifs poursuivis par le locuteur et de son style d'expression. Pour apprécier ces caractéristiques formelles, nous définissons quatre variables quantitatives : une variable de mesure de la complétude de l'information, une variable de mesure de l'ambiguïté du message, une variable de précision et de finesse de l'énoncé et une variable d'appui à l'accessibilité de l'énoncé.

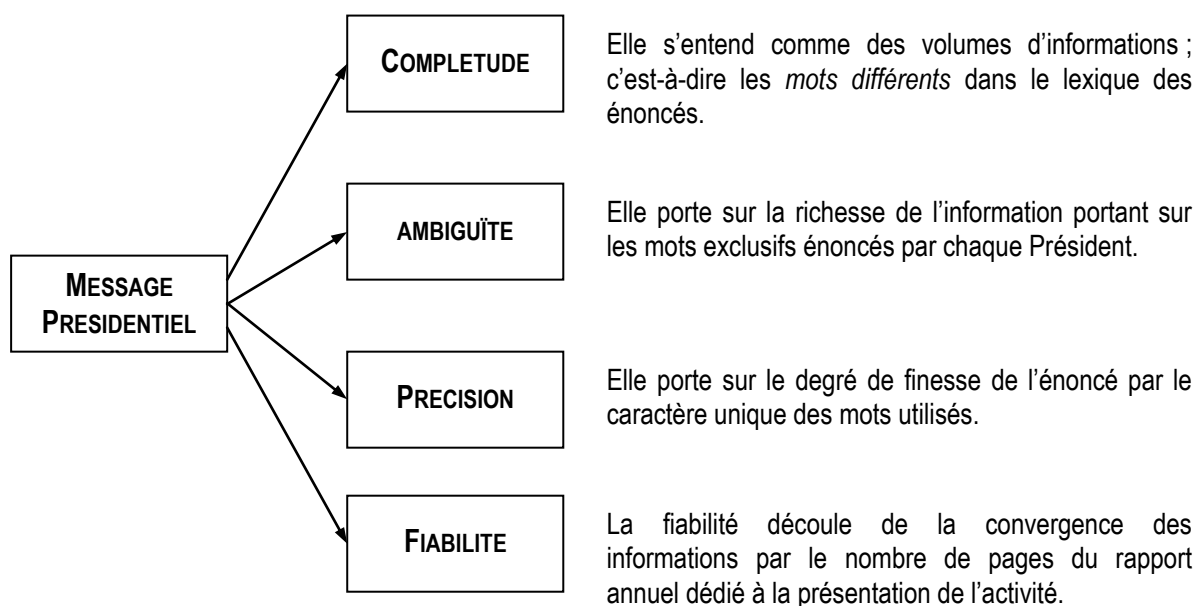


Figure 5 : Définition de variables informationnelles caractérisant un énoncé

□ **La complétude (exhaustivité) des informations** (volume d'information)

La proposition ici est que chaque président souhaiterait divulguer une information complète, c'est-à-dire communiquer une représentation traduisant toutes les subtilités d'un évènement ou tous les changements d'états significatifs de l'organisation. Cette position permettrait une meilleure identification des arguments exposés envers le locuteur et une modélisation plus précise des représentations communiquées dans le message. Cette recherche de l'exhaustivité des représentations communiquées est rarement atteinte du fait du « *risque de première espèce* » qui traduit le fait que certains évènements importants de la réalité ne sont pas retenus dans la fonction d'information.

En reprenant G. Marion, la communication d'entreprise « *vise à clarifier aux yeux de l'ensemble des parties prenantes, les compétences de l'entreprise en tant qu'institution. Elle s'efforce de construire une légitimité sociale (...) se propose de mobiliser les ressources humaines en développant la fierté d'appartenance (...); il s'agit de faire émerger le sens de ce qui se passe dans l'entreprise* » [1989, p. 88-89]. Ce développement sous-entend une intention de susciter l'adhésion au sein de la relation de partenariat qui lie les dirigeants aux salariés. Or, une telle « complétude » du message communiqué suppose que la relation déployée entre les différentes parties soit exempte de toute absence. Nous savons pourtant que les relations de communication sont affectées par le registre émotionnel (motivation, adhésion, mobilisation, implication, etc.) ainsi que le conçoivent J. Rojot et A. Bergman [1989] ou encore P. Goguelin [1989].

Par suite, il devient envisageable d'intégrer dans la relation entre les parties prenantes une dimension « stratégique » qui rechercherait à se transférer réciproquement des valeurs d'usages et culturelles nécessaire à une interprétation commune de la réalité. En dotant ainsi les parties prenantes de capacités de pouvoir et d'influence conflictuelles, l'acte de communication ne peut plus se limiter à la seule communication béate d'information. En cela, le concept de complétude précédemment énoncé reposera sur ce qui doit légitimer le fait communicationnel. Puisque nous nous situons dans un cadre théorique conventionnaliste, nous rejoindrons Ph. Schwegig lorsqu'il dit que « *ce qui doit justifier l'acte de communication, c'est la nature et l'intensité de l'enjeu de la relation entre l'entreprise et tel et tel public dans la stratégie (...) Le préalable, lors de l'élaboration d'une politique de communication, sera d'identifier la nature des enjeux (...) d'identifier les parties prenantes, les publics concernés par ces enjeux* » [1991, p. 68].

Dès lors, la stratégie de communication suivie le dirigeant pourra aller jusqu'à l'emprunt d'aspects d'occultation pure d'une information, car en se limitant à une compréhension suffisante de l'information par les parties prenantes, on s'assure d'une « *identité rêvée ou voulue* » [ibid., p. 79] entre des éléments de communication interne et externe à l'organisation. Cette identité constituera un ciment organisationnel assurant la cohésion de l'ensemble organisationnel.

□ **L'ambiguïté (exactitude) du message** (richesse de l'information)

Le postulat d'exactitude de l'information fait référence à la notion d'absence de bruit. Elle est tributaire d'un « *risque de seconde espèce* » qui fait considérer comme énoncés significatifs des variations aléatoires dues aux imperfections de la fonction d'information. On suppose que les mots exclusifs énoncés dans le message interviennent au titre d'éléments d'exactitude du message. C'est le cas par exemple des énoncés portant sur un contexte environnemental économique turbulent quasiment intraduisible du point de vue strictement argumentatif.

Dans le processus communicationnel, cette recherche d'exactitude peut être entendue comme la volonté de faire se correspondre « *image voulue, image possible, image projetée et image perçue* » de l'organisation [J. Jordan, 1988, p. 120]. L'image voulue est celle que l'on souhaite donner ; l'image possible est liée au contexte dans lequel se trouve l'organisation, l'image projetée est la conséquence de la façon antérieure de communiquer et l'image perçue est la réalité saisie par les parties prenantes de l'organisation. R. L. Daft et R. H. Lengel [1986] considèrent que l'ambiguïté est « *l'existence d'une multiplicité de conflits d'interprétation à propos de la situation organisationnelle* » [p. 556]¹. En adoptant une stratégie informationnelle basée sur la convergence des différentes images de l'organisation, on peut concevoir qu'il existe une situation d'où l'information traitée est équivoque. Ces déclinaisons stratégiques peuvent se heurter aussi bien au concept « d'effet de Halo » pour le dirigeant, voire de présence de « bruits » dans la fonction d'information. Par effet de halo, nous désignons avec S. Asch « *le processus dans lequel une impression générale, favorable ou défavorable, est utilisée par ceux qui jugent pour évaluer plusieurs traits spécifiques. Le halo sert de filtre, qui empêche la personne qui perçoit de voir réellement le trait qu'elle juge* » [1946, p. 258, cité par G. R. Terry et S. G. Franklin, 1985, p. 426].

¹ "the existence of multiple and conflicting interpretation about an organizational situation".

En somme, l'exactitude d'un processus de communication dépend surtout de la capacité du média à véhiculer des informations sans ambiguïté. Cette capacité définit le concept de « *richesse du canal média* » tels que l'ont développé J. R. Carlson et R. W. Zmud [1994, p. 280].

□ **La précision, degré de finesse** (caractère unique des énoncés)

La précision fait référence au postulat d'après lequel les énoncés peuvent être plus ou moins précis, plus ou moins fins. Ce degré de finesse correspond au niveau de détail inclus dans l'énoncé. Cela peut-être le cas des mots uniques qui portent sur des produits ou procédés spécifiques à l'activité de l'entreprise. Nous faisons la supposition que les mots uniques énoncés ont un statut de précision apporté à l'énoncé global.

□ **La fiabilité et dispositifs d'appui informationnels à l'énoncé**

La fiabilité de l'information est très souvent liée à sa source. Lorsqu'une information est communiquée via le message du président, on supposera que la partie du rapport annuel consacrée à l'appui des arguments présentés dans le message éditorial fera office de source de « fiabilisation » supplémentaire : On présume que le degré de vraisemblance sera fonction du nombre de pages du rapport d'activité. Il sera de ce point de vue un indicateur pertinent de fiabilité du message par sa cohérence tout au long du rapport.

I. Orgogozo [1987, p. 43] précise que « *ce ne sont pas les mots (seuls) qui nous renseignent sur les relations que nous entretenons avec les autres, mais tout ce qui se passe autour des mots prononcés* ». Il faut entendre par ce postulat que par-delà la dimension verbale d'un énoncé, il existe un ensemble de « symptômes » à prendre en compte et dont le canal de communication (le média) occupe un statut incontournable. J. R. Carlson et R. W. Zmud [1994, p. 280] retiennent quatre caractéristiques déterminantes de la richesse du média utilisé :

- (a) la vitesse de feed-back ;
- (b) l'aptitude à communiquer sur une variété signaux ;
- (c) l'aptitude à "cibler" individuellement l'interlocuteur ;
- (d) la possibilité du média à utiliser le langage naturel pour transmettre les subtilités

En définitive, un énoncé n'aura pas de sens en soi. Il dépendra sans doute de son contenu syntaxique, mais surtout de tout ce qui va avec, c'est-à-dire ce qui entoure les processus d'interaction (contexte, nature du média, relations entre les parties prenantes, etc.) que nous assimilerons à un contexte sémiotique. En d'autres termes, « *un énoncé n'accède au sens qu'à partir du moment où il est reçu, perçu et déchiffré. Autant de déchiffreurs, autant de sens différents (...)* Prétendre que tout énoncé possède une signification et une seule, c'est admettre, soit qu'elle se trouverait enclose ainsi que dans un bocal de formol ; soit qu'elle se détermine bien par rapport à un sujet, mais un sujet unique, seul dépositaire du bon sens (...), un "archi-récepteur" virtuel, ou bien encore moi-même, en tant que récepteur particulièrement compétent... » [C. Kerbrat-Orecchioni, 1986, pp. 308-309].

4.2.6.3. « L'éventail de subordination » du Président

L'éventail de subordination repose sur la volonté caractériser la forme de direction (nombre d'acteurs) correspondant à une type particulier d'énonciation. On supposera que les informations relatives à l'argumentation développée seront le reflet du processus d'énaction collective du réel par les dirigeant et traduira ainsi une fonction de sélection et de rétention de l'information communiquée. Les travaux de G. Huber [1990] tendent à renforcer ce point de vue, mais uniquement à partir d'une influence des technologies de l'information ; sans doute parce qu'elles constituent en soi une première forme de sélection et d'énaction de l'information suivant une logique computationnelle moins sujette à des interprétations divergentes [D. E. Leidner, J. J. Elam, 1995].

Pour L. Urwick [1956, p. 41]¹, « *aucun supérieur ne peut superviser le travail de plus de cinq, ou peut-être six, subordonnés dont les activités sont liées* ». Des recherches ultérieures effectuées par P.E. Holden et al. [1968, p. 95] trouvent un nombre compris entre un et quatorze salariés (avec dix salariés pour moyenne) et J. Woodward [1965] trouvait six subordonnés en moyenne dont cinq de l'échantillon avaient plus de douze subordonnés directs. En citant les conclusions auxquelles parviennent J. C. Worthy [1959] ou encore J. M. Piffner et F. Sherwood [1960], H. Mintzberg [1982, p. 138] s'interroge sur la pertinence d'une telle catégorie analytique. Quels sont les personnes à retenir dans le compte des subordonnés ? Pour quels aspects de leur travail réel ? Et pour quelle validité si l'on considère que qu'une faible surface de contrôle est toujours associée à une supervision de proximité ?

¹ Cité par H. Mintzberg, 1982, p. 137.

En admettant que tous ces problèmes ne sont pas simple, l'intérêt pour notre étude sera de tenter de savoir si l'éventail de subordination apporte des renseignements sur l'aplatissement des structures organisationnelles d'un point de vue conventionnaliste. En d'autres termes, l'idée est de rechercher les mécanismes de justifications intra-organisationnels auxquels correspondraient un « régime » de convention. En partant des données transmises dans le rapport annuel, notamment sur le comité de direction (ou la direction générale selon les cas), notre étude enregistre le seul point de vue de l'énoncé contenu dans le message présidentiel.

DESIGNATION DE L'ENTREPRISE ¹	SECTEUR D'ACTIVITE	EVENTAIL DE SUBORDINATION DU PRÉSIDENT	COMPLETE (mots différents)	AMBIGUÏTE (mots exclusifs)	PRECISION (mots uniques)	ACCESSIBILITE (nombre de mots)	FIABILITE (pages du rapport)
1. AIR FRANCE	Services	11	209	45	41	252	50
2. ALCATEL	Industriel	11	384	78	69	503	31
3. ALTADIS	Industriel	12	506	105	93	752	48
4. ATOS	Services	7	261	35	32	315	21
5. AXA	Finances-Assurances	17	243	77	69	342	56
6. B.H.V	Commerce	3	176	34	31	201	19
7. BANQUE NATIONALE DE PARIS	Finances-Assurances	22	511	118	111	750	40
8. BIC	Industriel	8	245	42	40	301	34
9. BOUYGUES	Industriel	12	371	69	60	540	96
10. BOUYGUES OFFSHORE	Industriel	12	277	68	59	362	28
11. BULL	Services	18	505	120	106	760	51
12. CANALPLUS	Industriel	7	213	41	38	268	45
13. CARREFOUR	Commerce	6	364	70	65	487	32
14. CCF	Finances-Assurances	9	281	52	49	358	51
15. CGIP	Finances-Assurances	12	189	17	14	280	32
16. CLARINS	Industriel	4	285	55	49	409	34
17. COFACE	Finances-Assurances	14	286	47	52	393	36

¹ Les variables quantitatives issues des « discours » présidentiels sont évaluées sans les mots outils (V. annexe).

18.	CREDIT AGRICOLE	Finances- Assurances	8	263	44	42	322	51
19.	CREDIT LYONNAIS	Finances- Assurances	25	107	20	20	111	55
20.	DANONE	Industriel	8	150	19	18	172	48
21.	ECIA	Industriel	4	133	21	20	143	30
22.	ELF AQUITAINE	Industriel	25	433	90	89	599	47
23.	ELF-GABON	Industriel	3	149	39	33	182	28
24.	ERIDANIA-BEGHIN SAY	Industriel	9	493	153	139	685	71
25.	EURO-DISNEY	Services	13	453	140	122	583	16
26.	FRANCE TELECOM	Services	8	119	22	22	135	48
27.	HERMES	Industriel	5	91	28	28	99	49
28.	L'OREAL	Industriel	8	311	79	78	411	40
29.	LAGARDERE	Industriel	11	345	74	66	447	19
30.	LEGRAND	Industriel	3	146	29	28	152	32
31.	LVMH	Industriel	9	378	71	61	529	64
32.	MARINE WENDEL	Finances- Assurances	2	168	36	33	186	31
33.	METALEUROP	Industriel	5	118	15	13	138	24
34.	PECHINEY	Industriel	5	214	28	24	246	36
35.	PINAULT-PRINTEMPS- REDOUTE	Commerce	6	274	45	39	373	80
36.	PSA	Commerce	13	465	122	115	669	46
37.	REXEL	Industriel	8	204	32	30	232	31
38.	SANOFI	Industriel	10	447	92	80	633	62
39.	SCHNEIDER ELECTRIC	Industriel	8	211	53	50	256	43
40.	SELECTIBANQUE	Finances- Assurances	7	165	30	28	204	20
41.	SGE GROUPE	Industriel	9	129	21	21	138	59
42.	SOPHIA	Services	4	379	113	102	518	32
43.	SUEZ LYONNAISE DES EAUX	Services	24	452	81	74	673	27
44.	SYNTHELABO	Industriel	11	225	45	42	266	43
45.	TF 1	Industriel	6	355	90	83	471	32
46.	TOTALFINA	Industriel	14	498	90	77	813	30
47.	UNIBAIL	Services	4	267	47	40	336	42

48.	VALEO	Industriel	19	291	33	33	384	37
49.	VIA BANQUE	Finances- Assurances	6	139	25	24	153	22
50.	VIVENDI	Services	10	226	46	44	279	52

Tableau 39 : Echantillon empirique et variables additionnelles

CONCLUSION

La chapitre portant sur le choix méthodologique nous a permis de déterminer une démarche d'analyse fait d'allers-retours entre des faits potentiellement observés, les méthodes appliquées et les résultats obtenus avant leur confrontation avec les théories existantes.

Le processus méthodologique proche d'une « triangulation » admet plusieurs hypothèses dont la principale se fonde sur l'idée de retranscription possible d'une vérité cachée à découvrir. C'est encor ce que G. Koenig a appelé l'approche « adductive » en sciences de gestion.

**TROISIEME PARTIE. INGENIERIE D'UN
PROCESSUS CONVENTIONNALISTE
D'INNOVATION ORGANISATIONNELLE :
PROPOSITION, EXPERIMENTATION ET
EVALUATION**

INTRODUCTION

Le but de cette partie est d'apporter les éléments de réponse à notre recherche proprement dite. En choisissant une base de travail portant sur un échantillon de 50 entreprises, nous avons voulu renforcer l'identité de « justifications » employées. Chaque énoncé est rapporté au discours contenu dans le message présidentiel de chaque organisation. Une triangulation méthodologique est utilisée à partir de ces énoncés pour construire notre analyse.

Dans le chapitre 5, nous commencerons d'abord par une analyse multidimensionnelle des variables d'information. Ensuite, nous recourons à une analyse qualitative de type analyse de contenu déductif en codant à l'intérieur de chaque énoncé les thématiques *a priori* validées suivant le cheminement de la narration. Enfin une méthode quantitative de type séquentiel est utilisée pour déterminer un ordre d'occurrence des thématiques au sein des énoncés et leur corrélations avec les variables d'innovation organisationnelles. Des précisions doivent être abordées au sujet des données codées. En partant du principe que le codage fait partie intégrante de notre démarche d'analyse, celui-ci rend possible le passage de l'énoncé à son analyse.

Dans le chapitre 6, avant de passer aux résultats, les différentes analyses propres à chaque catégories et thèmes sont effectuées. Des proximités sont recherchées et des régularités déterminées pour pouvoir mettre en œuvre une analyse globale *a posteriori*. Ici l'analyse sera effectuée une fois les données codées et quantifiées à partir de la détermination du gamma de Pelz. Cette détermination permettra la recherche et la mise en exergue d'un parcours narratif et d'une logique d'énonciation communes à toutes les organisations composant l'échantillon d'étude.

CHAPITRE V. ANALYSES QUANTITATIVES ET QUALITATIVES DE LOGIQUES D'ENONCIATION CONVENTIONNALISTES

« Dire ou ne pas dire, là est en partie, pour tout locuteur, la question. Mais en partie seulement. Car on ne peut tout à la fois dire et ne pas dire » C. Kerbrat-Orecchioni, [1986, p. 349, elle souligne].

« Le discours managérial post-moderne est un méta-discours du déterminisme local, du positivisme des connaissances parcellaires, du consensus, de la légitimité de la performance pragmatique, discours sans unité spéculative, aux paradigmes éclatés. Les mots sont de l'information, sans ancrage ou référence ; comme en suspens. Les pratiques proposent des simulacres de l'authentique » [J. Palmade, 1988, p. 104].

« Le rat qui dirait : "j'ai bien dressé mon expérimentateur. Chaque fois que j'appuie sur le levier, il me donne à manger", refuserait d'admettre la ponctuation de la séquence que l'expérimentateur cherche à lui imposer » P. Watzlawick et al., [1972, pp. 52-53].

INTRODUCTION

L'objet de ce chapitre est de préciser d'un point de vue méthodologique les différentes typologies de convention et d'innovation des organisations. Dans cette recherche, trois étapes seront successivement abordées :

1. La recherche de « patterns » sur les modalités de l'énonciation informative des messages présidentiels. On déterminera, en fonction des variables prédéfinies, les positionnements relatifs à chaque entreprise des points de vue de la richesse des informations, de l'éventail de

subordination du dirigeant, de la taille de l'organisation (nombre d'employés) ou encore des contingences du secteur d'appartenance économique ;

2. La phase de repérage des thèmes et sous-thèmes à partir de la grille d'analyse *a priori* précédemment construite sera moins spectaculaire, mais sans aucun doute la plus capitale par rapport à l'enjeu de cette recherche. On est ici dans une démarche de nature purement qualitative ;
3. Enfin, nous chercherons à repérer les relations entre les thèmes et sous-thèmes obtenus à l'aune des innovations énoncées dans les discours. Cette phase doit nous conduire à la construction d'une typologie des organisations centrées sur les messages à forte connotation conventionnelle et qui traduisent une certaine justification des configurations de structures dites ou constatées dans la réalité.

5.1. MODALITES DE L'ENONCIATION INFORMATIVE DANS LES DISCOURS PRESIDENTIELS : DISPOSITIONS QUANTITATIVES ET QUALITATIVES DES VARIABLES INFORMATIONNELLES

En abordant cet aspect de la problématique développée dans notre propos, trois phases singulières et caractéristiques du propos interviendront respectivement dans la démarche résolutoire choisie. D'abord, la dimension qualitative selon les méthodologies d'analyse thématique *a priori*, ensuite une recherche de classification opératoire selon les préceptes canoniques de la démarche quantitative lexicale (ou thématique), et enfin les méthodologies d'interprétation du sens par la « carré sémiotique » et le schéma narratif.

En distinguant et en choisissant six (6) variables additionnelles (complétude, équivocité, précision et finesse, fiabilité des dispositifs, éventail de subordination et secteur d'appartenance économique) comme facteurs complémentaires d'appui à notre démarche d'analyse, notre ambition est de rechercher une meilleure discrimination possible des sens contenus dans l'énoncé en tentant de réduire les limites inhérentes aux instruments qualitatifs du fait de l'interaction possible entre le chercheur et son objet.

Nous traiterons donc, dans les lignes qui suivent, chaque étape liée à l'étude particulière d'un variable en occultant la dimension séquentielle de la chronologie fournie par le gamma de Pelz. Une synthèse sera opérée en fin d'analyse afin de replacer l'interprétation dans un contexte plus global.

5.1.1. LA COMPLETUDE DES ENONCES (DISCOURS PRESIDENTIEL)

Deux étapes successives de l'analyse seront observées : l'analyse multidimensionnelle du degré de complétude de l'énonciation dans un premier temps, puis son interprétation sémiotique dans un second temps. On cherchera également à établir une synthèse croisée des deux approches dans une dernière analyse.

5.1.1.1. Analyse multidimensionnelle de la complétude de l'énonciation

Comme nous l'avons déjà souligné, la complétude des énoncés qui fait référence dans notre étude à la variabilité des mots (c'est-à-dire le lexique) différents du langage utilisé par le locuteur-Président, nous conduit à constater une faible discrimination de la population des organisations étudiée. Les résultats obtenus diffèrent selon que la distribution de la population de l'échantillon s'effectue sur 7 classes d'égales amplitudes ou sur celle de 3 classes. Dans le cas d'une distribution sur 7 classes d'égales amplitudes, on distingue respectivement :

- Le groupe Hermès pour les énoncés de moins de 100 mots ;
- 13 organisations dans les énoncés de 100 à 200 mots, à savoir : Crédit Lyonnais, Danone, Ecia, Elf-Gabon, France Télécom, Legrand, Marine-Wendel, Metaleurop, SGE et Via Banque, CGIP, BHV, Sélectibanque ;
- 18 entre 200 et 300 mots : Air-France, Canal Plus, Pechiney, Rexel, Bouygues-Offshore, Schneider, Synthélabo, Vivendi, Pinault-Printemps, Unibail, Valeo, Clarins, Coface, Axa, Bic, Crédit Commercial de France, Crédit Agricole ;
- 8 entreprises entre 300 et 400 mots : Carrefour, L'Oréal, Louis Vuitton Moët & Hennessy, Bouygues, Sophia, TF1, Alcatel, et Lagardère ;
- 5 entreprises entre 400 et 500 : Elf-Aquitaine, Euro-Disney, Peugeot SA, Eridania Beghin-Say, Sanofi, et Suez Lyonnaise des eaux ;
- 3 entreprises entre 500 et 600 mots soit : Altadis, Banque Nationale de Paris, Bull, et TotalFina ;

La septième classe d'amplitude (+ de 600 mots) est vide. La moyenne des mots énoncés est de 376 pour un écart-type de 199 mots, c'est-à-dire une très forte distribution ou encore un degré élevé d'hétérogénéité. Nous construirons notre typologie en retenant 3 classes de degré de locution. En ce sens, nous supposons que l'accroissement d'informations divulguées sera proportionnelle à une volonté d'affaiblissement de l'incertitude du message communiqué. Même si la présentation des résultats perd relativement de sa pertinence du fait d'une discrimination moins forte de la population étudiée, les 3 classes retenues permettent une bonne illustration du constat selon lequel on a un lien relativement étroit entre le volume d'information divulgué et l'homogénéité de la population d'entreprises.

Degré de complétude de l'information divulguée dans le lexique global et réduit de mots différents. (var = RichSpeech)	Nombre de citations	Fréq.	Intervalle de confiance à 95 % pour chaque modalité	Organisations composant la classe
MOINS DE 200 MOTS DU LEXIQUE	14	28,0%	15,6% < 28,0 < 40,4%	DANONE, HERMES, BHV, CRLYON, METALEUROP, FT, MARINEW, ELFGABON, CGIP, VIABQ, ECIA, LEGRAND, SGE, SLECTIBQ
DE 200 A 400 MOTS DU LEXIQUE	26	52,0%	38,2% < 52,0 < 65,8% ¹	CANALP, AXA, OREAL, LVMH, CLARINS, VIVENDI, CCF, ATOS, TF1, BOUYGUES, ALCATEL, BIC, CRAGRIC, PECHINEY, PINAULT, SCHNEIDER, LAGARDERE, REXEL, UNIBAIL, COFACE, BOSHORE, SOPHIA, AIRFRANCE, VALEO, CARREFOUR, SYNTHELABO,
PLUS DE 400 MOTS DU LEXIQUE	10	20,0%	8,9% < 20,0 < 31,1%	PSA, BNP, ERIDANIA, DISNEY, BULL, ALTADIS, TOTALFINA, ELFAQ, SANOFI, SUEZ
TOTAL DES OBSERVATIONS	50	100%	–	–

Tableau 40 : Caractéristiques du degré de complétude informationnelle

La moyenne de 282 mots de l'échantillon global (91 mots au minimum composants un énoncé présidentiel pour 511 mots dans l'alternative maximale) permet de chiffrer un écart-type de 124 mots en moyenne. Ces résultats traduisent une volonté marquée d'en dire plus (ou moins) en fonction de facteurs de contingence d'ordre informationnels. Si J. Galbraith [1972] avait défini l'incertitude comme étant la différence de quantité d'information requise pour accomplir la tâche et la quantité d'information déjà possédée par l'organisation, cette construction sous entendait que plus le nombre d'informations acquises était important, plus le niveau d'incertitude organisationnel diminuait. En conservant la même

¹ Strate de l'échantillon significative au seuil de 5%

symétrie de raisonnement, on peut dire que la vision stratégique du dirigeant peut être entendue comme une « *représentation mentale actuelle du futur de son organisation, de ses activités et de son environnement* » [N. Varraut, 1998, p. 636, nous soulignons] ; on peut conjecturer que la volonté de divulgation des informations contenues dans sa vision sera une fonction croissante de la complétude des énoncés ; ces derniers étant eux-mêmes tributaires de l'exhaustivité des énoncés (richesse du lexique).

En effectuant une analyse factorielle de correspondances entre les différentes variables des entreprises de notre échantillon, cinq catégories groupales sont repérées en fonction des axes traduisant respectivement « les énoncés : volonté de divulgation des informations » (axe des abscisses) et les « dispositifs de communication des informations » (axe des ordonnées). Par volonté de divulgation, nous entendons préciser la dimension textuelle de informations communiquées selon une oscillation entre la faible utilisation de l'outil texte (peu de mots) et une proportion utilisée beaucoup plus importante dans les rapports annuels. Les dimensions liées au graphiques et autres outils de communication présents dans un rapport sont chaque fois écartés s'ils ne répondent pas à la définition d'un « texte » au sens le plus strict du mot. De même, les absences (respectivement les présences) de dispositifs de communication importants sont traduits par l'oscillation entre une tendance à la communication orientée sur un plan fortement formalisateur et une volonté moins formalisatrice de la communication entre le dirigeant et les différentes parties prenantes au contrat d'entreprise. Selon le cas, la formalisation rendra l'énoncé plus enclin à la verbalisation orale qu'à une stricte verbalisation écrite.

En conjuguant les différentes modalités de construction des messages, il apparaît que le facteur « énoncés » constitue un des éléments de discrimination des énoncés des locuteurs avec près de 67,7% de l'information restituée, soit environ les 2/3 de la variance globale des facteurs. Les dispositifs communicationnels représentent 16,5% de la variance restituée, soit un total de 84,2% de la variance globale. L'éventail de subordination des dirigeants est assez bien représenté avec une restitution 12,5% de la variance résiduelle. En appliquant la règle de « Cattell » (ou test du coude)¹, les variances marginales cumulées ne conduisent à retenir que les trois seuls premiers facteurs puisque la perte d'information est minimale en éliminant les facteurs suivants (valant respectivement 3,1% et 0,1% de la

¹ Cattell B., Vogelmann S. [1977], "A comprehensive trial of the scree and KG criteria for determining the number of factors", *The Journal of Multivariate Behavioral Research*, 12, pp. 289-325.

variance globale). En fixant un seuil de signification au départ égal à 50%, nous pouvons considérer que la discrimination est signification car elle représente les 8/10 de la variance globale.

Puisque « *l'échelle qui représente les variables est arbitraire et que la proximité d'une variable et d'un groupe n'a pas de sens (...) seule la direction qui représente les coefficients de corrélation est importante* » [Y. Evrard, B. Pras, E. Roux, 1993, p. 380, ils soulignent]. En ce sens, nous distinguerons quatre associations (voir la figure de la page suivante) issues de la projection des groupes d'organisations sur la base de leur centre de gravité et de leur dispersion autour des critères d'analyse (6 critères dans notre cas). On aura ainsi, suivant l'analyse factorielle de correspondances, les distinctions groupales suivantes¹ :

- Le groupe 1 de narrateurs « Consultatifs et Fonctionnalistes » qui correspond aux organisations dont les messages présidentiels tendent vers une volonté moyenne de divulgation des informations. Celle-ci peut s'interpréter par relation de contrariété suivant le fait que des messages à contenus textuels faibles traduisent le désir et l'ambition de ne communiquer que sur ce qui leur paraît être essentiel. Par ailleurs, le positionnement des locuteurs les situent dans une démarche avec des dispositifs communicationnels relativement formalisés. On peut conjecturer ici que les dirigeants adoptent, dans cette alternative, une démarche communicative axée sur des éléments essentiellement pratiques et objectifs. Dans ce type de situation, la structuration organisationnelle semble bien souvent obéir à un principe de coordination proche de la standardisation par les résultats [H. Mintzberg, 1982, p.21-22] avec pour corollaire une structure configurationnelle divisionnalisée ;
- Le groupe 2 de narrateurs « Consultatifs et Objectifs » correspond aux organisations dont les messages s'orientent vers des dispositifs communicationnels à fort degré de formalisation et dont les énoncés textuels informationnels tendent à révéler des situations limitées. Puisque l'éventail de subordination est étroit, le message du rapport annuel fait office ici d'un véritable instrument de communication à vocation typiquement polysémique, c'est-à-dire à une diversité d'acteurs. De la même façon, la configuration de la structure organisationnelle – par l'éventail de subordination – se fonderait plutôt ici sur un principe de coordination par les résultats avec la divisionnalisation comme horizon ;

D'un autre côté, on peut dire qu'il existe également dans cette catégorie des narrateurs « Autoritaires et Paternalistes » qui semblent se focaliser sur la stricte divulgation d'informations interprétées par le locuteur-Président comme essentielles. Ni l'éventail de subordination de la

direction, ni les dispositifs matériels de communication ne traduisent une préoccupation informationnelle orientée vers la communication. Les organisations sont de petites tailles relativement à celle des groupes 1 ou 3, et la structure organisationnelle est dans ce cas souvent simple et liée au mode de coordination par la « supervision directe » [H. Mintzberg, 1982] ;

- Le groupe 3 de narrateurs « Autoritaires et Exploiteurs » traduit un positionnement des messages fortement axé sur la dimension textuelle, ainsi que sur des dispositifs communicationnels plutôt formalisés. Les révélations divulguées dans les messages présidentiels expriment un discours axé sur l'être de l'organisation et plus particulièrement les référents de puissance, de volonté et d'ambition qui traduisent une rhétorique persuasive et triomphaliste. La volonté de puissance et d'ambition trouve écho auprès des dispositifs matériels de la communication. Les mécanismes de configuration de la structure organisationnelle semblent confirmer ici un lien évident avec la dimension « taille » de l'organisation : Axa, LMVH, Suez Lyonnaise des eaux ou encore TotalFina sont des entreprises cotés au CAC40 en 1998 et dont la taille les situent dans les organisations économiques à très grande taille, divisionnalisées par produits et secteurs géographiques internationaux. Si « *la standardisation des procédés* » [H. Mintzberg, 1982] est souvent le principal mode de coordination dans ces organisations, elle s'accompagne souvent d'une technostucture omniprésente ;
- Le groupe 4 de narrateurs à « Participation Symboliste et Humaine » privilégie la métaphore communicationnelle. Les énoncés textuels sont riches et montrent que les organisations de ce groupe semblent privilégier les solutions d'expression textuelle, pour un éventail de subordination relativement moyen. Les dispositifs communicationnels faibles peuvent s'interpréter du point de vue de l'inopportunité symbolique d'une dimension tangible du message. Les dirigeants focalisent sur la communication d'une vision détachée du réel. En coordonnant par « *l'ajustement mutuel* » [H. Mintzberg, 1982] la structure privilégie le travail en groupe vers une « *adhocratie* ».

En reprenant les conclusions formulées par R. L. Daft et R. H. Lengel [1986] sur le traitement de l'information par les organisations, une réponse en deux points peut être retenue : réduire l'incertitude et lever l'équivoque. Le concept de traitement de l'information nous fournit en ce sens un premier outil explicatif de la forme organisationnelle qu'il nous faut explorer à la lumière des premiers résultats.

¹ Les dénominations des catégories groupales s'inspirent ici des conclusions du cabinet Gaultier-Gatard et associés [1993].

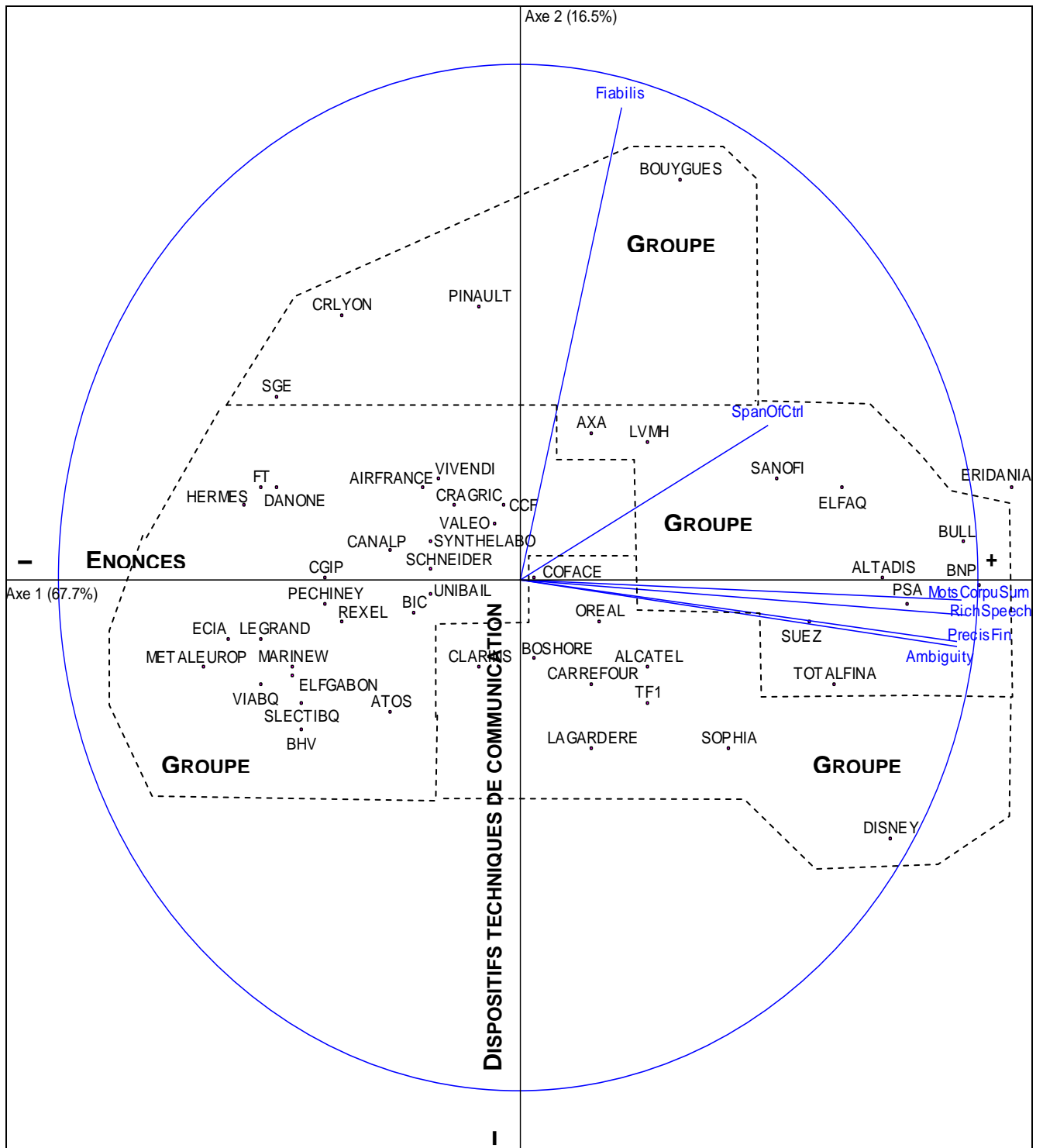


Figure 6 : AFC Enoncés, dispositifs de communication, Eventail de subordination

Axe 1 : faible textualisation *versus* forte textualisation des énoncés (67,7%)

Axe 2 : Non-formalisation dispositifs de communication *versus* formalisation technique (16,5%)

5.1.1.2. Interprétation sémiotique d'un degré de complétude énonciatrice

Pour tenter de situer les significations des modalités d'énonciation des discours présidentiels, nous partirons d'une approche sémiologique telle qu'elle a été appliquée au domaine de la communication [J. M. Floch, 1990] ou encore timidement en sciences de gestion [G. Marion, 1989 ; T. Jacquot, 1998 ; M. Pasquier, 1999]. En cherchant à expliciter les procédures d'analyse et à inter-définir les concepts auxquels on a recours, notre interprétation sémiologique vise ici à donner une intelligibilité du sens (par une hiérarchisation des variables et des invariants du contenu), de la pertinence (distinction entre invariants et variants) et de la différenciation des textes analysés. Par rapport à la définition de notre problématique, il s'agit de savoir si les textes énoncés par les locuteurs-Présidents s'appuient particulièrement sur un dispositif physique (rapport annuel, éventail de subordination, taille du message, etc.) selon une démarche managériale intentionnelle. En partant d'A. J. Greimas [1966], la construction d'un « carré sémiotique » permet d'établir une grille de structuration du sens des locuteurs formée de deux opérations (négation et implication) et de trois types de relations entre des axes sémantiques dont chaque position opposée présuppose l'autre. En s'inspirant des exemples développés par J. M. Floch [1990, p. 29], D. Bertrand [1988, p. 280], T. Jacquot [1998, p. 396] et M. Pasquier [1999] nous mettons l'accent sur :

- La nature des énoncés prononcés par l'entreprise selon qu'ils privilégient une logique communicationnelle ou plutôt informative. Les oppositions se traduiront par une intention de verbalisation textuelle face à une volonté de réduction des textes ;
- Les dispositifs techniques d'appui à la communication vers l'ensemble des interlocuteurs se traduiront par une oscillation entre une formalisation forte et une non-formalisation moins contraignante et plus créative ;

L'étude proposée par C. Le Breton et J. C. Gomel [1996] sur les discours portés sur les entreprises par la presse écrite nationale et régionale est parvenu à dégager la nature des axes de communication retenus par les médias. Plus près de notre problématique, les études menées par M. C. Fiol [1989] sur les problèmes des limites organisationnelles dans le cadre des « joint-ventures » montrent aussi qu'on parvient à dégager des conceptions différentes de la structure organisationnelle selon que les entreprises soient concernées ou pas par des opérations de « joint-venture ». Cette analyse a été encore confirmée dans le même ordre d'idées par les travaux de C. Bitoun et C. Maier [1996] sur les stratégies d'entreprises.

En fait, il existerait des complémentarités entre l'analyse sémiotique et l'analyse statistique traditionnelle qui permettrait de recouper les conclusions des résultats obtenus selon les deux processus méthodologiques. En suivant cette approche, les résultats des études menés par F. Dano [1994, 1996] sur les représentations des consommateurs à l'égard des packaging et M. Pasquier [1999, p. 212-213 et suivantes] sur la structuration des marchés montrent des résultats prometteurs, bien que ceux-ci semblent se cantonner pour l'instant à un regard marketing. Dans cet ordre d'idée, la figure ci-dessous propose un ensemble de situations communicationnelles des relations fusionnant les résultats de l'interprétation sémiotique des énoncés sur la base d'un « carré sémiotique » et les résultats de l'AFCM sur les variables communicationnelles retenues.

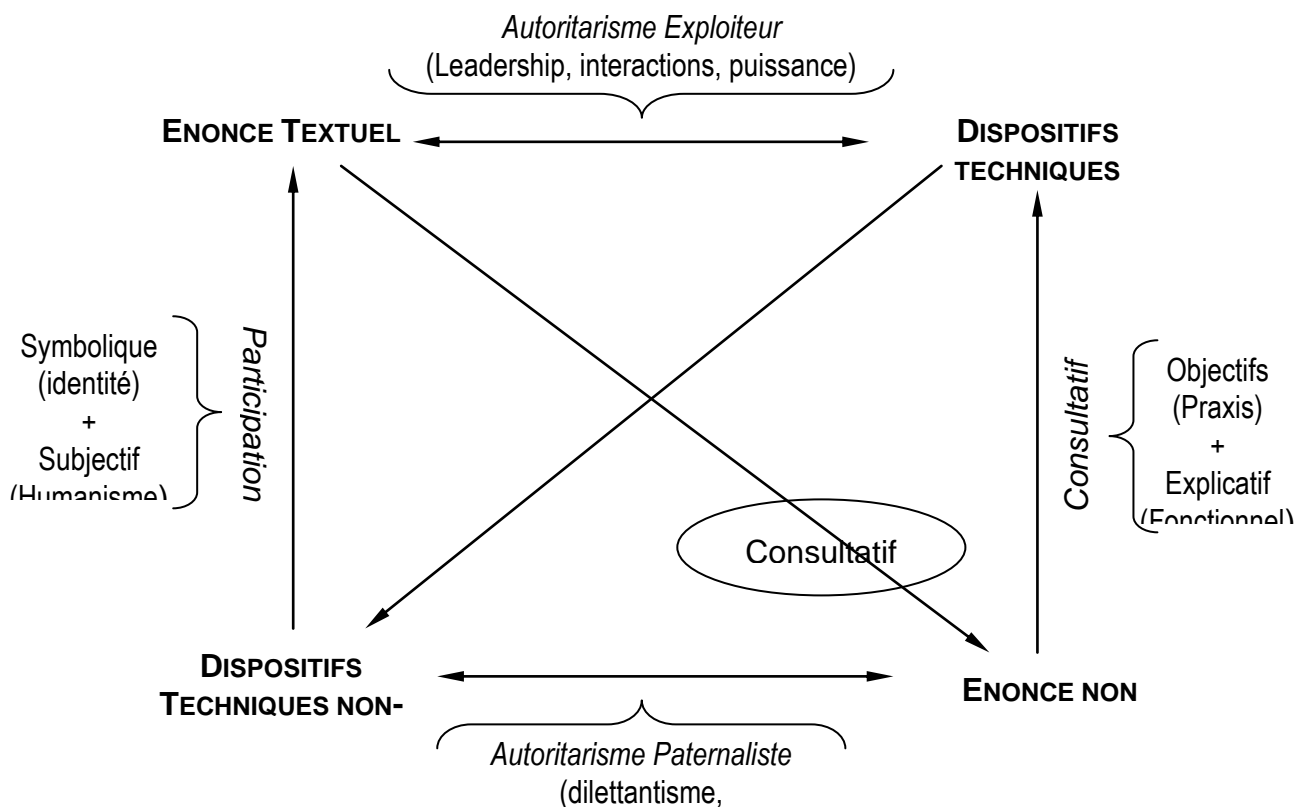


Figure 7 : Les situations communicationnelles des énoncés présidentiels analysées à partir d'un carré sémiotique et des résultats de l'AFC des variables communicationnelles

Puisque l'étude sur la manière dont les informations contenues dans les rapports annuels sont « révélées » par les locuteurs-Présidents dans leurs messages se centralise autour des paramètres

précédemment énumérés¹ – la complétude, l’ambiguïté, la précision, la fiabilité et l’accessibilité – en suivant les conclusions auparavant formulées à partir de l’analyse factorielle, quatre situations seront également repérables d’un point de vue sémiologique :

- les situations « d’autoritarisme exploiteur », fondées sur la complémentarité de la relation Enoncé textuel → Dispositifs techniques formels. Les organisations de cette catégorie (groupe 3) se singularisent toutes par un statut économique homogène : Axa, LVMH, Sanofi, Elf-Aquitaine, Altadis, Bull, BNP, Suez ou encore TotalFina sont des entreprises à départementalisation structurelle achevée et internationalisée. Les méthodes de management obéissent à des logiques extrêmement formalisées où dominant la coordination par les procédés ou par les résultats. Nous sommes ici dans une communication de marque en ce qu’elle constitue un « *mécanisme d’identification et de construction d’attributs qui permet de toucher le public le plus large possible* » [P. D’Humières, 1993, p. 78]. Seule Eridania Béghin-Say se situe hors du plan factoriel et cela sans doute pour des raisons liées à l’ambiguïté de la situation financière post-fusion & acquisition en 1998.

D’ailleurs, si l’on observe les évolutions liées à la dénomination des organisations de cette catégorie d’analyse, il apparaît bien une volonté délibérée de gérer un actif « capital marque » en fonction de la taille de l’organisation, des secteurs d’activité qu’elle se choisit ou encore de la stratégie de développement retenue. Les changements de Moët et Chandon en LVMH, de la Seita en Altadis, de Peugeot en PSA, ou encore de Total en TotalFina, etc. semblent montrer qu’il existe un principe – tout au moins tacite, voire explicite – d’une communauté des pratiques d’analyses et de réactions quand au processus de structuration de l’organisation. L’orientation de la justification du sens de l’énonciation est de nature solidement financière en construisant notamment un « noyau dur » d’une évidence de la valorisation de la performance boursière du titre. Ce dernier concentre à lui seul les informations sur le résultat, les perspectives et la situation générale de l’entreprise, sa rentabilité, ses performances, etc.

- les situations « participatives » semblent reposer ici sur la construction d’un noyau de sens autour de valeurs proches d’une logique de la verbalisation symbolique orale. On entend par là qu’il y aurait une absence de formalisation du dispositif technique accompagnant la communication des énoncés présidentiels, à la fois du fait de leur forte richesse lexicale quantitative pour les entreprises de cette catégorie et de l’orientation stratégique retenue.

¹ R. Likert [1961], *New patterns of Management*, New York, McGraw-Hill

Les opérations de passage du sens de scindent en deux temps : une négation de l'état des dispositifs communicationnels de la formalisation à la non-formalisation, et une sélection du non-formel à l'énoncé textuel, soit le triptyque Dispositif techniques formels → Dispositifs techniques non-formels → Énoncés textuels.

Le système de valeurs communiqué ici recherche une légitimation de son activité économique, et de son type de développement économique en tentant d'asseoir une valeur sociale évidente aux yeux des interlocuteurs. Au sein du groupe n ° 4, Disney se situe dans la fonction récréative familiale et économique, tandis que Carrefour se focalise sur la préservation des pouvoirs d'achat des ménages ; L'Oréal s'emploie à développer le bien-être cosmétique à l'instar de Clarins, tandis que TF1 continue de vouloir représenter les français à travers ses programmes. Il est à noter le positionnement relativement « iconoclaste » de Lagardère ; cela tient sans doute à sa structure juridique – en Société en Commandite par Actions – qui concentre la quasi-totalité du pouvoir de direction (éventail de subordination) à quelques commanditaires et commandités. Il existerait de ce fait un pacte à valeur symbolique de l'ordre d'une relation entre mandataire et mandant que l'on peut interpréter comme un « affectio societatis ». La Coface semble ne pas être encore totalement sortie de ses mécanismes traditionnels de fonctionnement proche des organisations publiques comme peut le donner à penser sa position « stuck in the middle » (planté au milieu).

A l'inverse d'une logique commerciale, c'est une dimension – voulue– humaine de la communication institutionnelle que semble prendre le pas sur le sens du propos. L'accent est mis sur la faculté de compréhension et d'adhésion à des valeurs communes parce que tenues pour évidentes en elles-mêmes vis-à-vis des interlocuteurs du message.

- les situations « d'autoritarisme paternaliste » ont été liées avec celles dites « consultatives et objectives » en partant d'un constat identique pour les deux parties : la faiblesse quantitative et qualitative du contenu énonciatif du message présidentiel. A cette situation s'ajoute le constat complémentaire d'une faiblesse du dispositif communicationnel, notamment à travers son degré de formalisation. Il est évident ici *a contrario* que la dimension financière du message est plutôt sous-évaluée dans le programme de narration. Les principaux locuteurs semblent rechercher des valeurs de dialogue et d'entente, de négociation avec les partenaires commerciaux, d'innovation et de culture ouverte, sur des procédés de management par consensus et de distribution des conquêtes sociales. Vivendi, Canal+, Danone, Air France affichent clairement un discours volontariste sur les questions sociales. On retrouve cette démarche également chez

France Télécom ou encore le Crédit Agricole et cela en raison de leur ancien statut juridique lié au domaine public institutionnel. C'est donc sur des valeurs paternalistes que ces entreprises se trouvent encore groupées avec des organisations telles que Legrand, Marine-Wendel, la CGIP ou encore Via banque, BHV, Rexel et Sélectibanque car elles se rapprochent des autres organisations sus-nommées par leur taille relativement petite qui prédispose à une structure fonctionnelle où le rôle du dirigeant demeure central, avec un leadership affirmé sur la résolution des situations d'incertitude. Le paternalisme reste ici la configuration de référence organisationnelle de l'entreprise. Il est à noter que les organisations telles que Marine-Wendel ou la CGIP, du fait de leur positionnement en tant que holding d'investissement financier peuvent présenter un caractère purement financier. Néanmoins, la faiblesse du nombre des salariés couplée à la nature de l'activité font souvent évoluer les options stratégiques en fonction de la composition des portefeuilles. L'évidence quant à la construction collective du sens sera beaucoup plus dans la dimension tacite plutôt que clairement formalisée et explicitée. Le sens véhiculé ici s'articulera autour d'un programme narratif centré sur l'adhésion à des valeurs déterminées par la direction loin au delà des simples contingences financières.

- avec les « situations consultatives fonctionnalistes », on détermine donc des complémentarités entre le fait d'énoncer un message faible avec un ensemble des dispositifs techniques de communication puissants. Cette position est l'inverse d'une situation « d'autoritarisme exploiteur » car elle montre une volonté de prédominance du discours présidentiels à partir d'un simple fait énoncé. La construction du programme narratif se situe dans la logique Énoncé Textuel → Énoncé non textuel → Dispositifs technique formels suivant une double opération de négation et de sélection. La négociation contractuelle n'intervient ici que dans le sens descendant, de la définition des objectifs à leur application fonctionnelle. En ce sens, la consultation se situera surtout dans les modalités d'applications fonctionnelles plutôt que dans leur conception.

Chez Bouygues, la volonté d'association des « collaborateurs » a toujours été conjuguée à une hiérarchisation rigide des mécanismes de coordination. Il faut sans doute prendre en compte les facteurs de contingences liés au métier. Ces éléments trouvent écho auprès de la SGE, voire Pinault-Printemps-Redoute pour des facteurs de contingence assez proches. Pour le Crédit Lyonnais, sans doute la sortie de crise explique t-elle une véritable volonté de reprise en main.

5.1.2. EQUIVOCITE (OU AMBIGUÏTE) DES ENONCES

En reprenant les mêmes étapes successives de l'analyse que pour le degré de complétude, nous observerons : l'analyse multidimensionnelle d'une ambiguïté de l'énonciation dans un premier temps, puis son interprétation sémiotique dans un second temps. De même, on cherchera également à établir une synthèse croisée des deux approches dans une dernière analyse.

5.1.2.1. Analyse multidimensionnelle de l'équivocité

L'existence d'interprétations multiples et conflictuelles sur les énoncés est sans doute due aussi au caractère ambigu, équivoque des informations. Par suite, les mots exclusifs cités dans l'énoncé permettent d'apporter une précision quant au degré du caractère spécifique de la narration choisi par le locuteur-Président. Rappelons que les mots exclusifs font référence à ceux qui sont cités de manière unique dans un corpus d'énoncé, à l'exception totale des autres énoncés.

Tableau 41 : Caractéristiques de l'équivocité Informationnelle

Degré d'incertitude de l'information divulguée dans le lexique global et réduit de mots exclusifs. (var = Ambiguity)	Nombre de citations	Fréq .	Intervalle de confiance à 95 % pour chaque modalité	Organisations composant la classe
MOINS DE 40 MOTS EXCLUSIFS	18	36,0 %	22,7% < 36,0 < 49,3%	DANONE, FT, HERMES, CRLYON, METALEUROP, MARINEW, ATOS, ELFGABON, CGIP, BHV, VIABQ, ECIA, SGE, LEGRAND, REXEL, SLECTIBQ, PECHINEY, VALEO.
DE 40 A 80 MOTS EXCLUSIFS	20	40,0 %	26,4% < 40,0 < 53,6%	AXA, BOUYGUES, SYNTHELABO, CANALP, OREAL, LAGARDERE, LVMH, VIVENDI, CCF, BOSHORE, UNIBAIL, ALCATEL, BIC, CRAGRIC, PINAULT, SCHNEIDER, CLARINS, COFACE, AIRFRANCE, CARREFOUR,
DE 80 A 120 MOTS EXCLUSIFS	8	16,0 %	5,8% < 16,0 < 26,2%	BNP, TF1, ALTADIS, SOPHIA, TOTALFINA, ELFAQ, SANOFI, SUEZ
PLUS DE 120 MOTS EXCLUSIFS	4	8%	0,5% < 8,0 < 15,5%	PSA, ERIDANIA, DISNEY, BULL,
TOTAL DES OBSERVATIONS	50	100 %	—	—

Dans les 4 classes identifiées, les dispositions montrent qu'on peut déduire qu'il existe un « langage commun » des énoncés (59 mots exclusifs en moyenne pour un écart-type de 34 mots alors que la différence est de 15 mots exclusifs au minimum pour 153 au maximum) de la même façon qu'il existe une « exclusivité » dans les systèmes révélés. Plus les Présidents se dotent d'un discours exclusif, et plus la volonté de désambiguïser leurs discours par rapport à leur cible potentielle est manifeste. En ce sens, il est patent que la grande majorité des Présidents optent pour un discours « conventionnel » destiné au plus grand nombre en général et aux actionnaires en particulier. Ce dernier constat est d'autant plus relatif que l'on peut considérer qu'une position d'actionnaire au sein d'une organisation donne lieu, en principe, à un accès privilégié à des informations pertinentes. L'intention stratégique et la volonté de divulgation des informations sera à ranger dans les catégories d'organisation à forte présence de mot exclusifs.

En suivant R. L. Daft et J. Wiginton [1979] d'une part et J. R. Carlson et R. R. Zmud [1994] de l'autre, ont retient que si la classification des média¹ en termes de richesse d'information privilégie le face-à-face dans le cas d'une réduction de l'équivocité, elle conduira à des configurations de structures proches des réunions de groupe (équipes, force de frappe, comités, etc.). Cet aspect des choses sera exploré plus en avant ultérieurement, en particulier dans l'étude de la variable éventail de subordination.

5.1.2.2. Interprétation sémiotique de l'équivocité

En recherchant une interprétation sémiotique de la variable informationnelle équivocité, nous tentons de caractériser une construction du sens communiqué à partir des énoncés en s'appuyant sur le signe que constitue le nombre de mots appartenant à la catégorie « exclusif ». L'hypothèse implicite est que le nombre de mots constitutifs d'une catégorie exclusive traduit un sens que l'on peut étudier à partir des deux structures prédéfinies dans le carré sémiotique antérieur, à savoir :

- le processus de désambiguïisation de l'énoncé s'appuie sur des catégories exclusives tributaires du degré de textualisation du corpus ; on retrouve par ici la dichotomie entre une textualisation des messages d'une part, et une non-textualisation privilégiant une verbalisation orale de la communication d'autre part ;

¹ La classification des média est (1) le face-à-face, (2) téléphone, (3) documents personnels tels que les lettres ou mémos, (4) les documents impersonnels écrits, (5) les documents numériques [voir R. L. Daft, R. H. Lengel, 1986, p. 560].

- l'ensemble des dispositifs techniques qui accompagnent le processus de communication des énoncés selon qu'ils accompagnent (ou pas) l'expression d'une volonté de désambiguïsation du discours des locuteurs-Présidents.

La lecture d'un carré sémiotique présentant une intégration des interprétations issues de la statistique quantitative et de l'analyse sémiotique s'articule ici autour de quatre catégories d'interprétations des discours suivant la position de chaque organisation étudiée par rapport à la variable informationnelle d'équivocité (voir supra, carte AFCM). On distinguera :

- les positionnements de « leadership et de référence » où la volonté d'exprimer un discours volontaire démontre l'atteinte d'une position concurrentielle forte, à la fois en termes de performances financières et techniques. Les entreprises appartenant au groupe n° 3 appartiennent clairement à cette catégorie. Le nombre de mots à caractère exclusifs énoncés par ces dernières repose souvent sur la nature des produits et des techniques d'innovation mises en place. Ils sont accompagnés par ailleurs de discours situant clairement les organisations en situation de référent sur leur marchés respectifs. Axa et LVMH sont les marques industrielles de références respectivement dans le secteur des assurances et de l'industrie du luxe. Avec la disparition de Rhône-Poulenc, Sanofi se situe, en France, comme la seule alternative de taille dans le secteur de la pharmacie et de la chimie. Les exemples s'étendent encore à Bull dans le secteur informatique, BNP dans le domaine bancaire, Altadis dans la manufacture du tabac, PSA dans l'automobile, Elf-aquitaine dans l'industrie pétrolière. Les dispositifs techniques de formalisation des énoncés sont plutôt influents dans cette catégorie groupale. Il existe une certaine volonté d'appuyer le discours par des éléments de formalisation technique du discours. La structuration du sens s'appuie ici sur une complémentarité entre un texte et des dispositifs formels, ici les organisations sortent de plus en plus d'une logique conventionnaliste en développant un discours interprétatif fondé sur la nouveauté et la démarcation : en tant que leaders dans leurs domaines respectifs, les organisations adoptent une stratégie de rupture dans leur énoncés et qui se traduit par l'émergence de mots exclusifs importants ;
- les positionnements selon les « métiers et produits » expriment surtout les premiers stades du discours de la communication propre aux organisations situés dans le groupe n° 2. Les organisations se focalisent surtout sur l'offre à la clientèle, la composition commerciale des produits et le savoir-faire (compétences). La structure du sens obéit à la fois à une double opération de négation entre le degré de textualisation de l'énoncé et sa verbalisation potentielle orale d'une part, et d'autre part, une opération de sélection des dispositifs de formalisation du contenu du discours énoncé. Le processus de structuration suit donc une séquence Texte →

Non texte → dispositifs techniques formels. On présuppose donc dans cette dernière étape que les organisations composant cette dernière catégorie d'analyse sont souvent des organisations en phase d'installation d'un discours stratégique de notoriété et de connaissance. Si l'on se réfère à des entreprises telles que Via Banque, Ecia, Atos, Sélectibanque, Elf Gabon ou encore Métaleurop, Ecia et Legrand, l'hypothèse de recherche d'une situation sur un marché et par rapport à ce que l'organisation fait semble vraisemblable. L'énoncé se situe dans une étape de construction politique d'une image descriptive et de démarcation vis-à-vis des organisations appartenant à d'autres paliers de développement ;

- les positionnements selon « la performance technique » traduisent une étape de maturité qui parle spécifiquement à un public institutionnel et cadre. Il y a une oscillation entre valeurs techniques et valeurs sociales qui est le propre des entreprises qui ont « réussi » mais continuent de rechercher un discours original. L'ambiguïté des énoncés a une influence moyenne par rapport à un positionnement textuel moyen, mais avec des dispositifs techniques d'énonciation importants. La structuration du sens des organisations situées dans la catégorie groupale n° 1 s'illustre par une double opération de négation et de sélection vis-à-vis des signes texte et dispositifs. L'interprétation traduit ici une position d'équilibre précaire où le basculement définitif sera fonction de la réussite d'une stratégie de différenciation face aux autres catégories groupales de sens. Les quatre entreprises situées dans le groupe n° 1 traduisent individuellement cette oscillation : la SGE en 1998 est une entreprise en pleine restructuration et dont la situation finale aux termes des années 2000 est une reprise-fusion et un changement de marque industrielle (Vinci) ; le Crédit Lyonnais quant à lui sort d'une série de restructurations organisationnelles globales et draconiennes suite à la situation de quasi-faillite traversée au cœur de la décennie 90 ; le groupe Pinault poursuit ses opérations de fusions en vue d'atteindre une taille critique et une visibilité européenne ; enfin, le groupe Bouygues tentait en 1998 de digérer une crise du groupe dont les synergies entre les différents portefeuilles (télévision, télécommunication, services, bâtiment) étaient mises à mal par le contexte concurrentiel ;
- les positionnements suivant un « discours interne collectif » constituent la seconde étape d'un processus de communication fondée sur la recherche d'une désambiguïté de l'énoncé. En effet, les organisations du groupe n° 4 semblent s'adresser ici à leur public interne dont elles souhaitent conforter l'importance tout le long du processus de développement. Cette démarche ayant vocation à mobiliser en interne, les éléments de justifications dans les textes sont

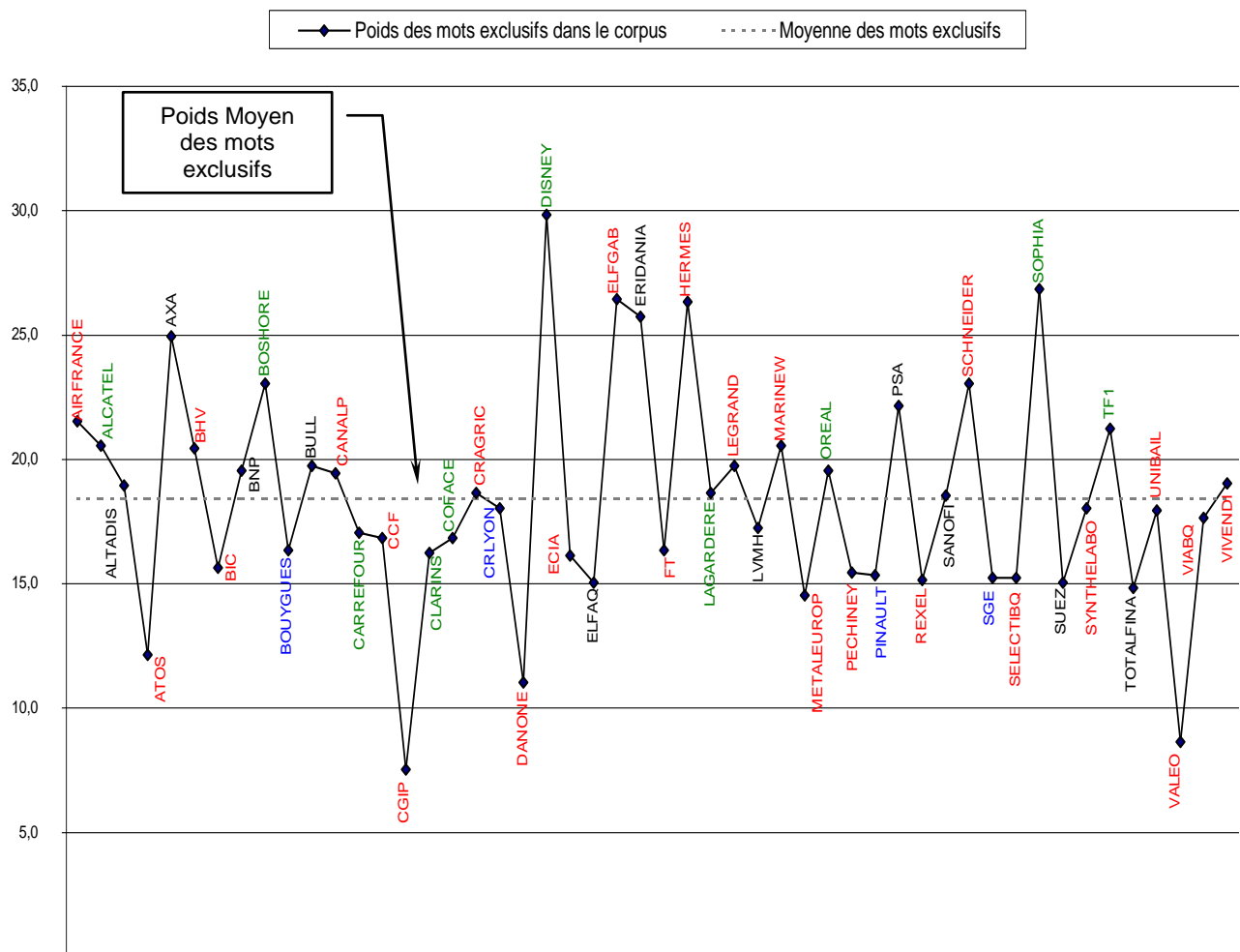
relativement difficiles à percevoir. Le sens de la structuration du discours le montre puisque l'on a une faiblesse des dispositifs techniques formels face à des énoncés riches et importants du point de vue de la volonté d'émission de mots exclusifs. On peut conjecturer qu'il existe une part non exprimée des énoncés textuels et que cette dernière passe sans doute par un processus de communication oral. On a donc un schéma qui part d'une négation des dispositifs techniques de formalisation de la communication pour aboutir à une sélection des textes énoncés. Les organisations composant la catégorie d'analyse n ° 4 traduisent respectivement cette structuration du sens. En effet, le groupe Disney, après une longue période d'incertitude financière et commerciale, revient sur les bases de sa communication en changeant de stratégie de discours. Les lacunes sociales du groupe lui ont valu des déboires commerciaux qui ont conduit l'organisation à une restructuration complète, à la fois de son discours et de sa marque (d'Euro-Disney à Disneyland-Paris). Cette analyse peut se prolonger également à Lagardère avec l'ensemble des restructurations effectuées au sein du portefeuille d'activités stratégiques du groupe (Holding de conglomérat sans synergies avérées) ; TF1 suivant sa stratégie de télévision généraliste et non thématique diffusé par voie hertzienne ; les fusions stratégiques au sein du groupe Carrefour, particulièrement dans sa branche commerce ; l'instabilité du cours de l'action Alcatel dont le processus de développement (reconfiguration globale, cessions et fusions) est mal perçu par une grande majorité des analystes financiers des marchés boursiers ; l'incertitude industriel et financière de la branche pétrole du groupe Bouygues face aux concentrations du secteur pétrolier à l'échelle mondiale ; les restructurations de Sophia d'un point de vue global, etc.

Puisque l'analyse des énoncés-Messages de chaque organisation montre une prédominance lexicale des termes exclusifs portant sur les produits ou sur la technique utilisée, on peut dire ici qu'il semble exister un axe de structuration du discours autour des valeurs « utilitaires », c'est-à-dire celles ayant trait au processus de légitimation ou de justification des organisations, à la fois d'un point de vue technique et social.

Les recoupements avec l'analyse de la complétude informationnelle sont très souvent proche avec les résultats issus de l'étude de la variable équivocité. En réalité, la direction des variables après AFCM confirme une corrélation quasi parfaite des variables de complétude et d'équivocité. Mais il ne faut voir là aucune unicité de l'interprétation. Si pour la complétude le sens de la structuration est celui des logiques stratégiques financières et commerciales, il prend un point de vue plus technique et social dans l'équivocité.

En explorant le positionnement intra-catégories des organisations face à au poids des mots exclusifs dans le corpus du message présidentiel, on s'aperçoit qu'il existe une convergence entre les interprétations précédemment formulées et la situation des mots exclusifs par rapport à leur moyenne générale. Le graphique ci-dessous permet de constater par exemple que l'ensemble des organisations appartenant au groupe n ° 1 (en bleu) sont toutes en dessous de la moyenne des mots exclusifs (Bouygues, Crédit Lyonnais, Pinault, SGE). Il existe bien pour cette catégorie un discours conventionnaliste à la fois du fait de sa cible (cadre et institutionnels) et de sa situation stratégique.

Figure 8 : Situation des degrés d'exclusivité des mots énoncés par les organisations en fonction d'une moyenne commune de mots exclusifs



Suivent les groupes n ° 2 (en rouge) avec 7/18 organisations au dessus de la moyenne, n ° 3 (en noir) avec 6/5, et enfin le n ° 4 (en vert) avec 6/4. En définitive, plus la quantité de mots exclusifs s'élève, et moins le discours énoncés rejoint le statut d'une « évidence » conventionnaliste.

5.1.3. PRECISION ET FINESSE DE L'ENONCE

Nous partirons ici encore des mêmes stades successifs de l'analyse utilisés pour le degré de complétude, ou l'équivocité des énoncés. En ce sens, nous observerons : l'analyse multidimensionnelle du degré de précision et de finesse de l'énonciation dans un premier temps, puis son interprétation sémiotique dans un second temps. De façon analogue, on tentera également d'agencer une synthèse croisée des deux approches dans une dernière analyse.

5.1.3.1. Analyse multidimensionnelle du degré de finesse de l'énoncé

La précision et la finesse relevaient du niveau de détail dont la variable de mesure retenue dans notre recherche portait sur l'ensemble des mots uniques énoncés par le dirigeant. Les résultats issus des traitements quantitatifs nous ont conduit à isoler quatre (4) catégories groupales de « précision », dont la dispersion autour de la moyenne est relativement forte et excentrée : les Présidents ont tendance à modérer la divulgation d'informations uniques ; on pourra conjecturer que l'unicité des mots énoncés repose non pas sur une volonté de précision exacte du discours, mais plutôt sur l'occultation d'informations à caractère confidentiel.

Tableau 42 : Caractéristiques de la Précision et de la finesse de l'information

Degré de précision de l'information divulguée dans le lexique global et réduit de mots uniques. (var = PrécisFin)	Nombre de citations	Fréq .	Intervalle de confiance à 95 % pour chaque modalité	Organisations composant la classe
MOINS DE 20 MOTS UNIQUES	3	6,0%	0,0% < 6,3 < 12,6%	DANONE, METALEUROP, CGIP,
DE 20 A 40MOTS UNIQUES	17	34,0 %	20,9% < 34,0 < 47,1%	CANALP, F THERMES, CRLYON, ATOS, MARINEW, PECHINEY, REXEL, PINAULT, ELFGABON, SGE, VIABQ, ECIA, BHV, VALEO, LEGRAND, SLECTIBQ,
DE 40 A 60 MOTS UNIQUES	11	22,0 %	10,5% < 22,0 < 33,5%	VIVENDI, CCF, BIC, CRAGRIC, SCHNEIDER, UNIBAIL, COFACE, BOSHORE, AIRFRANCE, SYNTHELABO, CLARINS,
DE 60 A 80 MOTS UNIQUES	9	18,0 %	7,4% < 18,0 < 28,6%	AXA, OREAL, LVMH, BOUYGUES, ALCATEL, SUEZ, LAGARDERE, CARREFOUR, TOTALFINA,
DE 80 A 100 MOTS UNIQUES	4	8,0%	0,5% < 8,0 < 15,5%	PSA, BNP, BULL, SOPHIA,
DE 80 A 120 MOTS UNIQUES	4	8,0%	0,5% < 8,0 < 15,5%	TF1, ALTADIS, ELFAQ, SANOFI,

PLUS DE 120 MOTS UNIQUES	2	4,0%	0,0% < 4,7 < 9,4%	ERIDANIA, DISNEY,
TOTAL DES OBSERVATIONS	50	100 %	—	—

Pour une moyenne de 54 mots uniques et un écart-type de 31 mots uniques autour de la moyenne, on peut dire que les modalités d'énonciation de mots à caractère uniques oscille entre 13 au minimum et 139 au maximum. Cette amplitude peut s'interpréter comme une traduction des écarts de précision apportés suivants les messages aux interlocuteurs. Mais cette analyse mérite d'être intégrée dans un cadre plus large comme nous le faisons dans les lignes qui suivent.

5.1.3.2. Interprétation sémiotique du degré de finesse et de précision des énoncés

Tenter de donner un sens au processus de structuration des énoncés à partir d'une sémiologie du degré de précision et de finesse des mots uniques contenus dans un discours présidentiels revient à postuler l'existence d'un niveau profond de la composante narrative des énoncés présidentiels. On entend par ici que le caractère unique d'un mot compris à l'intérieur d'un corpus révèle d'une logique duale : soit on a une volonté de divulgation précise d'informations à caractère stratégique, soit encore il s'agit d'une volonté d'occultation par la relativisation du mot à cause de sa faible occurrence. Mais dans cette dernière alternative, comment expliquer sa parution au lexique global de l'entreprise ?

En suivant la grille de structuration du sens précédemment retenue, les relations de divulgation (respectivement d'occultation) des informations contenues dans les énoncés pourront s'interpréter en fonction des axes sémantiques suivants :

- la figuration textuelle (ou la non figuration) de mots uniques au cœur du corpus traduit une volonté de divulgation (ou d'occultation) d'informations jugées importantes par la direction et son président ;
- les dispositifs techniques formels (respectivement non formels) de la locution correspondent à une expression de la volonté de renforcement du degré de divulgation (respectivement d'occultation).

Les catégories groupales issues de l'analyse restent les mêmes que celles du degré d'équivocité, mais s'accompagnent de justifications propres au contexte concurrentiel de chaque entreprise. Ainsi, si l'on reconsidère chaque catégorie groupales du point de vue de la précision et de la finesse des énoncés, il apparaîtra respectivement les options suivantes :

- les situations de « leadership et de discours référentiel » précédemment caractérisées répondront ici à une volonté d'expression de l'aptitude à la divulguer des informations à statut confidentiel, à la fois en termes de performances financières et techniques. Pour les entreprises composant le groupe n° 3, le nombre de mots à caractère unique énoncés par ces dernières s'appuie souvent sur la textualisation des produits et de processus techniques dans le corpus de l'énoncé. En ce sens, Axa et LVMH expriment leur leadership dans les secteurs des assurances et de l'industrie du luxe en citant les processus stratégiques ayant statut de référents auprès de l'ensemble des concurrents. C'est le sens du processus de « Customer Relationship Management » mis en avant par Axa, et des marques-emblèmes comme ressources stratégiques chez LVMH (Christian Dior, Hennessy, Séphora, etc.). Sanofi dans l'industrie pharmaceutique se situe clairement, en France, dans la course au leadership mondial par l'étendue de la gamme des produits pharmaceutiques présentés. On peut élargir les exemples à Bull avec les ressources issues de nouvelles technologies de commerce ; la BNP avec les stratégies de taille par acquisitions de nouvelles organisations ; Altadis et l'extension de sa capacité de production et d'innovation face à la nouvelle réglementation de santé publique et la concentration du secteur ; PSA sur ses nouvelles gammes moteurs et automobiles, Elf-aquitaine et ses nouveaux champs d'exploitation, etc. Les dispositifs techniques de formalisation des énoncés sont plutôt importants dans cette catégorie groupale. Il y aurait une certaine volonté d'appuyer le processus de divulgation par des éléments de formalisation technique du discours. Cette structuration du sens se fonde dans ce cas sur une complémentarité entre un texte et des dispositifs formels.
- les situations de « maîtrise des ressources stratégiques » expriment surtout les premiers stades du discours de communication propres aux organisations situées dans le groupe n° 2. Elles se concentrent surtout sur la compétition concurrentielle en termes de marchés commercial et des compétences. La structuration du sens contenu dans l'énoncé obéit à la fois à une double opération de négation le caractère unique d'une textualisation de mots rares et leur verbalisation potentielle orale dans l'hypothèse inverse ;
- les situations de « compétitivité technique » propres au groupe n ° 1 où les dimensions de formalisation des énoncés et de leur textualisation dans le corpus s'expriment en termes uniques sur la maîtrise d'un processus technique et technologique offrant un statut concurrentiel de

suiveur. La SGE s'appuie sur les technologies de construction propres à ses métiers et qui s'expriment à travers ses produits/métiers : Terre Armée Internationale, Fryssinet, Calanbau, Sophiane, Stade de France ou encore les Ponts sur le Tage. Au Crédit Lyonnais, la compétitivité technique vise essentiellement les capacités de redémarrage et de consolidation de l'activité. La logique est surtout fonction du contexte. Pinault démontre ses capacités au rachat et à l'acquisition d'activités stratégiques : Brylane, Kertel, Sudex, Guilbert, Bernard, Redcats, etc. laissent se profiler un discours stratégique de marque référentielle. Bouygues choisit une démarche semblable en mettant l'accent sur la maîtrise de son portefeuille d'activité et des différentes synergies financières et sociales intra-groupe.

- Les situations de « mobilisation interne » aux organisations ne verront privilégier le caractère unique des mots énoncés que chaque fois qu'il s'agit de structurer le discours autour de valeurs « utilitaires ». Ce passage a été abordé précédemment et la conclusion admise de son interprétation est une négation des dispositifs techniques de formalisation des énoncés qui présuppose une sélection des énoncés textualisés. La catégorie d'analyse est celle du groupe n° 4 où la très forte proportion de mots uniques se conjugue à une faiblesse des dispositifs de communication : il y a une orientation très symboliste de l'élocution. Celle-ci se double d'une volonté de communiquer sur le mode affectif en privilégiant les aspects de motivation humaine et affective. Le positionnement plutôt extrême de Disney traduit sans aucun doute une volonté de faire coïncider le changement d'angle d'analyse vis-à-vis de ses collaborateurs. Pour Sophia, la réorientation de l'activité financière vers l'activité foncière aurait pu se traduire par une démobilisation de ses collaborateurs. Le groupe Lagardère effectue un recentrage de son portefeuille d'activité vers les deux pôles communication et haute technologies. Il convient en ce sens de rassurer ses collaborateurs sur la pertinence du choix stratégique, ainsi que sa pérennité. Carrefour évoluant vers une internationalisation renforcée de son activité, les salariés se doivent d'être mobilisés, notamment en acquérant de nouvelles compétences technologiques. Les prolongements de ce type d'analyse peuvent s'effectuer à la fois pour Alcatel, Bouygues offshore, Clarins ou encore l'oréal.

5.1.4. FIABILITE ET DISPOSITIFS D'APPUI INFORMATIONNELS DE L'ENONCE

La fiabilité des énoncés a été évaluée sur la base d'une hypothèse de corrélation entre l'ensemble des textes du rapport de gestion¹ apportant un renforcement d'explication du « message présidentiel ». On considérera dès lors que plus le nombre de pages est important, et plus la volonté de conforter les explications fournies dans le message par un dispositif de fiabilisation l'est également. L'évidence sur la partie du rapport relevant des dispositions réglementaires² (présentations des comptes, résolutions de l'assemblée générale, etc.) n'apportant aucun intérêt décisif à l'analyse, seule l'observation et la discrimination des catégories informationnelles fondées sur les pages traitant du rapport d'activité permet d'abonder dans le sens d'une volonté présidentielle de mise en place de dispositifs techniques renforçant les arguments de communication présentés dans le corpus du message présidentiel.

Tableau 43 : Caractéristiques de la fiabilisation des informations divulguées

Degré de fiabilité de l'information divulguée dans le rapport annuel (nombre de pages). (var = Fiabilis)	Nombre de citations	Fréq.	Intervalle de confiance à 95 % pour chaque modalité	Organisations composant la classe
MOINS DE 20 PAGES	3	6,0%	0,0% < 6,3 < 12,6%	BHV, LAGARDERE, DISNEY,
DE 20 A 30 PAGES	7	14,0 %	4,4% < 14,0 < 23,6%	ATOS, ELFGABON, BOSHORE, METALEUROP, SLECTIBQ, VIABQ, SUEZ,
DE 30 A 40 PAGES	15	30,0 %	17,3% < 30,0 < 42,7%	ALCATEL, BIC, CARREFOUR, CLARINS, CGIP, LEGRAND, COFACE, MARINEW, ECIA, PECHINEY, REXEL, SOPHIA, TF1, TOTALFINA, VALEO,
DE 40 A 50 PAGES	12	24,0 %	12,2% < 24,0 < 35,8%	ALTADIS, CANALP, ELFAQ, BNP, DANONE, FT, HERMES, OREAL, PSA, SCHNEIDER, UNIBAIL, SYNTHELABO,
DE 50 A 60 PAGES	8	16,0 %	5,8% < 16,0 < 26,2%	AXA, VIVENDI, CCF, CRAGRIC, AIRFRANCE, BULL, CRLYON, SGE,
DE 60 A 70 PAGES	2	4,0%	0,0% < 4,7 < 9,4%	LVMH, SANOFI,
PLUS DE 70 PAGES	3	6,0%	0,0% < 6,3 < 12,6%	ERIDANIA, BOUYGUES, PINAULT,
TOTAL DES OBSERVATIONS	50	100 %	—	—

¹ La partie « rapport financier » du rapport annuel n'a pas été prise en compte en raisons d'une double justification : ces informations sont légalement obligatoires et peu soumises aux aléas du discours stratégique.

² Sur les dispositions réglementaires prévues pour la composition des rapports annuels, voir les annexes.

En moyenne, les pages des rapports consacrées au strict commentaire des activités administrées est de 41 sur l'ensemble de l'échantillon retenu (l'écart type de 16 pages est relativement faible autour de la moyenne).

Il apparaît clairement que les organisations du groupe n ° 1 sont orientées vers une fiabilisation très importante de l'énoncé présidentiel. Il existerait donc une volonté manifeste d'accompagner l'énoncé par des sections détaillées de l'activité globale de l'organisation. Bouygues représente sans doute l'organisation la plus axée sur cette catégorie informationnelle. Le détail se structure à la fois à partir de la présentation du staff dirigeant, des ressources humaines, des finances, de l'informatique puis des activités (Construction, Immobilier, Colas, Saur, Bouygtel et TF1). La volonté affirmée de faire converger les valeurs identitaires de l'ensemble des collaborateurs traduit une logique orientée non seulement sur la divulgation et la précision des énoncés, mais également l'utilisation des moyens adéquats pour la communication. Ainsi, les entreprises Pinault, SGE et Crédit lyonnais favorisent bien la fiabilité de leur communication et des dispositifs techniques de leur diffusion, mais par contre le degré de complétude (richesse et taille du lexique) reste largement faible.

5.1.5. ÉVENTAIL DE SUBORDINATION DU DIRIGEANT

La variable « éventail de subordination » du dirigeant permet à ce stade d'obtenir une première indication fiable du degré de structuration organisationnelle par le biais du nombre et de la nature des autres variables discriminées par la taille de l'éventail de subordination. En apparaissant comme une machine de traitement de l'information, la taille de la structure de la direction remplit les fonctions de collection, de stockage, de transformation de combinaison d'informations variées. Au niveau supérieur, les problèmes sont complexes, à champ large et mal structurés. Il existe donc une spécialisation de l'organe de direction sur le traitement des informations collectées de l'environnement. Cette spécialisation s'accompagne d'une différenciation dans la nature et le volume des informations traitées. En recodant les variables « taille des organisations », « complétude des informations » « éventail de subordination » et « dispositifs d'appui au messages » selon des échelles à plusieurs degrés de modalités, on obtient un α (alpha) de Cronbach¹ global égal à 0,60 – pour l'ensemble des variables – qui montre bien que la totalité des variables mesure une seule catégorie explicative, à savoir le continuum incertitude - équivocité. En déterminant l'alpha de Cronbach pour chaque sous ensemble d'items (variables) pris par trois (en enlevant successivement la complétude, l'éventail de subordination, la fiabilité et la taille), on obtient respectivement : 0,58 ; 0,49 ; 0,63 et 0,34.

Tableau 44 :Matrice ACP de corrélation des variables (items)

	COMPLETUD E	ÉVENTAIL DE SUBORDINATI ON	FIABILIT E	TAILLE DE L'ORGANISATI ON
COMPLETUDE	1,00	–	–	–
ÉVENTAIL DE SUBORDINATION	0,50	1,00	–	–
FIABILITE	0,14	0,24	1,00	–
TAILLE DE L'ORGANISATION	0,18	0,34	0,13	1,00

¹ L'alpha de *Cronbach* se détermine suivant le calcul suivant [Y. Evrard, B. Pras, E. Roux, 1993, p. 281] :

$$\alpha = \left(\frac{k}{k-1} \right) \left(1 - \frac{\sum_i \sigma_i^2}{\sum_i \sigma_i^2 + 2 \sum_{i,j} \sigma_{i,j}} \right) \text{ avec } 0 \leq \alpha \leq 1$$

k = nombre de questions (ou items)

σ_i^2 = variance item i (erreur aléatoire)

$\sigma_{i,j}$ = covariance entre item i et j.

La complétude, la taille de l'organisation et la fiabilité des dispositifs mesurent bien un aspect unique de la configuration organisationnelle, tandis que l'éventail de subordination correspond à une autre facette du même phénomène. Sur la taille de l'échantillon (50 entreprises), la distribution du nombre de subordonnés selon les entreprises semble fortement tributaire de la structure du capital et de la forme juridique retenue. En effet, le comité de direction ou la direction générale est souvent réduite aux membres du directoire dans le cas d'une société avec un conseil de surveillance (éventail de subordination faible). Il faut sans doute reconsidérer cette question des points de vue de la séparation entre les fonctions de décision et de contrôle et de l'influence du dirigeant [Fama, Jensen, 1983, p. 314]¹. Suivant les tenants de la théorie du « stewardship » (ou de la convergence)², la position duale du dirigeant « permet d'avoir un leadership clair dans la perspective de la formulation et de la mise en œuvre de la stratégie [Stoeberl, Sherony, 1985]³.

Tableau 45 : Caractéristiques de l'éventail de subordination du dirigeant

Eventail de subordination du Dirigeant (Comité de direction et Direction générale). (var = SpanOfCtrl)	Nombre de citations	Fréq.	Intervalle de confiance à 95 % pour chaque modalité	Organisations composant la classe
MOINS DE 4 SUBORDONNES	4	8,0%	0,5% < 8,0 < 15,5%	ELFGABON, MARINEW, BHV, LEGRAND,
DE 4 A 6 SUBORDONNES	7	14,0 %	4,4% < 14,0 < 23,6%	ECIA, METALEUROP, CLARINS, PECHINEY, SOPHIA, UNIBAIL, HERMES,
DE 6 A 8 SUBORDONNES	7	14,0 %	4,4% < 14,0 < 23,6%	CANALP, ATOS, CARREFOUR, PINAULT, SLECTIBQ, TF1, VIABQ,
DE 8 A 10 SUBORDONNES	11	22,0 %	10,5% < 22,0 < 33,5%	BIC, CCF, CRAGRIC, DANONE, ERIDANIA, FT, OREAL, LVMH, REXEL, SCHNEIDER, SGE,
DE 10 A 12 SUBORDONNES	6	12,0 %	3,0% < 12,0 < 21,0%	AIRFRANCE, ALCATEL, LAGARDERE, SANOFI, SYNTHELABO, VIVENDI,
DE 12 A 14	6	12,0 %	3,0% < 12,0 < 21,0%	ALTADIS, BOSHORE, BOUYGUES, PSA, DISNEY, CGIP,

¹ Fama E. F., Jensen M. C., [1983], "Separation of ownership and control", *Journal of Law and Economics*, vol. 26, pp. 301-325.

² Théorie selon laquelle le Dirigeant et Président d'un conseil d'administration n'est pas opportuniste et agit dans l'intérêt de l'entreprise.

³ Stoeberl P. A., Sherony B. C., [1985], "Board efficiency and effectiveness", in Mattar E., Ball M. (éd.), *Handbook of corporate Directors*, McGraw-Hill, New York, 12.1-12.10

SUBORDONNES		%	21,0%	
PLUS DE 14 SUBORDONNES	9	18,0 %	7,4% < 18,0 < 28,6%	AXA, BNP, BULL, COFACE, CRLYON, ELFAQ, SUEZ, TOTALFINA, VALEO,
TOTAL DES OBSERVATIONS	50	100 %	-	-

En retenant sept (7) classes de présentation de l'éventail de subordination, la répartition des organisations semble homogène. En moyenne, l'éventail de subordination est de 10 (9,94 en réalité) personnes pour un écart type relativement important (5,72). Il y a au minimum 2 personnes dans le comité de direction et 25 dans l'hypothèse maximale. Le recodage des variables de complétude, de taille de l'entreprise dispositifs d'appuis au messages et l'éventail de subordination sur des échelles à plusieurs modalités, et une analyse factorielle de correspondance multiples nous permet d'établir une première approche exploratoire à partir des cartes présentées ci-après. Les cinq principaux axes factoriels retenus donnent une restitution globale de l'information de 45,1% soit respectivement 10,4%, 9,6%, 9,1%, 8,2% et 7,8% pour les axes 1, 2, 3, 4, 5. Le seuil retenu à 60% de la variance globale pour une signification de l'information restitué n'étant pas atteint sauf à considérer la règle d'application de la

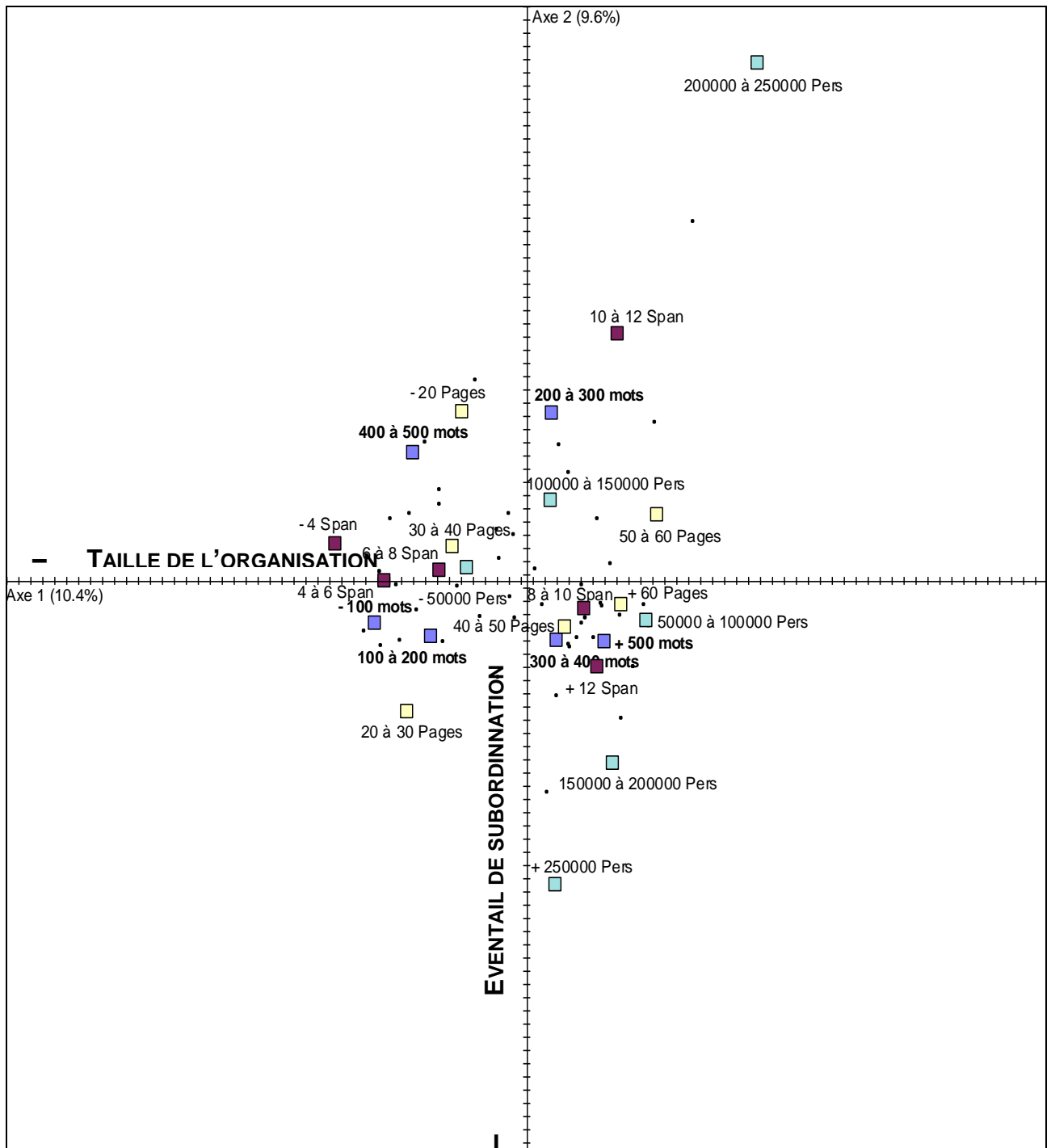
variance expliquée des facteurs comme étant égale à : $Variance \text{ Expliquée} = \frac{\lambda_1}{\sum_{k=1}^p \lambda_k} = \frac{1}{p}$, ou

en pourcentage $\frac{100}{p}$

Dans notre cas, VE= 25%. En revanche, pour la variance restituée de 45,1% les facteurs sont affectés de coefficient de variance relativement homogènes qui marquent une caractérisation moyenne d'un fait. En ce sens, le premier axe peut être interprété comme celui de la taille de l'organisation via son nombre d'employés. Cette dernière semble déterminer l'éventail de subordination en opérant dans le sens d'une réduction de l'incertitude : plus l'entreprise est grande en taille, et plus grand est l'éventail mis en place par la direction pour la collecte et la diffusion de l'information. Le nombre de pages du rapport annuel consacré à l'appui du message présidentiel vérifie également cette relation avec un accroissement relativement important du dispositifs communicationnel.

Le second axe est un facteur composant l'éventail de subordination qui semble confirmer à très faible échelle le constat précédemment formulé ; alors que le troisième axe tourne autour du degré de complétude de l'information divulgué : plus le nombre de personnes à diriger est important, et plus le nombre d'information divulgué sera relativement grand. Les dirigeants apportent donc des messages supplémentaires non aux seuls « stockholders », mais aussi à l'ensemble de ses propres employés bien souvent actionnaires minoritaires de leur organisation.

Figure 9 : AFCM de l'éventail de subordination, de la taille des organisations, des dispositifs de communication et de la complétude des énoncés¹



¹ Les noms des organisations ont été remplacés par des points pour une meilleure lisibilité du graphique.

La carte montre les positions des 24 modalités et les coordonnées des 49 entreprises représentées sous la forme de points pour une meilleure lisibilité. 20,0% de la variance est expliquée par les deux axes représentés et les non-réponses (Sélectibanque) ont été ignorées.

Tableau 46 : Contributions des variables aux facteurs AFC

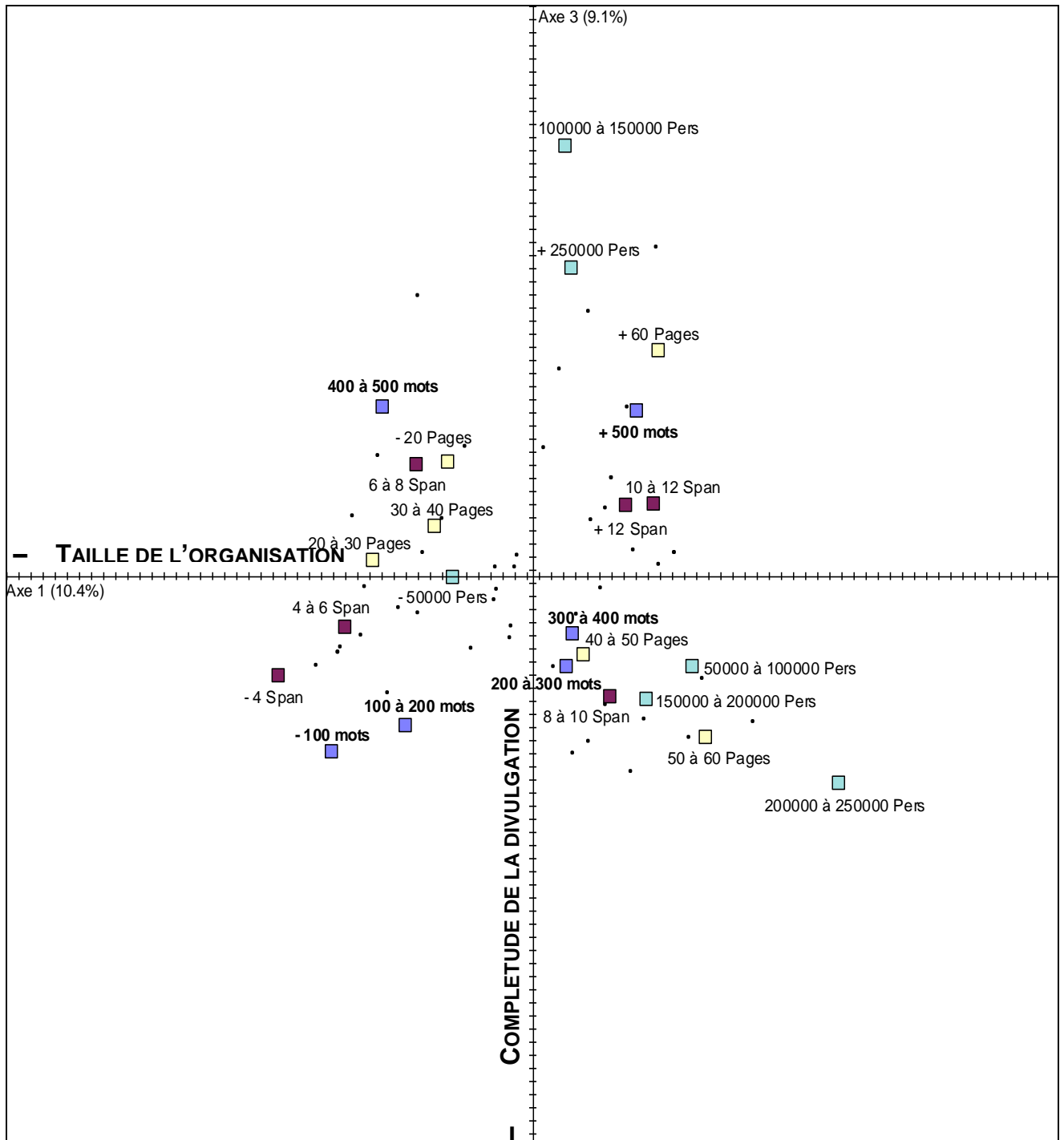
	Axe 1 (+10,4%) TAILLE	Axe 2 (9,6%) SUBORDINATION	Axe 3 (9,1%) COMPLETUE	Axe 4 (8,2%) FIABILITE	Axe 5 (7,8%) DIVERS COMPLETUE
Contributions	50M à 100M Pers + 10,7% 50 à 60 Pages + 9,2%	10 à 12 Span + 21,2% 200M à 250M + 15,7% 200 à 300 mots + 14,7%	100M à 150M Pers + 10,7% + 500 mots + 9,2%	20 à 30 Pages + 10,7%	- 20 Pages + 10,7% + 250M Pers + 9,2% + 500 mots + 7,0%
Contributions Négatives	- 4 Span - 9,7% 4 à 6 Span - 9,3% - 50M Pers - 7,4% 100 à 200 mots - 6,1% 20 à 30 Pages - 5,7% 30 à 40 Pages - 5,4%	+ 12 Span - 6,9% 20 à 30 Pages - 6,3% +250M Pers - 5,5%	100 à 200 mots - 8,5% 50 à 60 Pages - 7,8% 8 à 10 Span - 6,1%	40 à 50 Pages - 17,6% -100 mots - 13,1%	300 à 400 mots - 17,1% 6 à 8 Span - 14,2%

Le tableau de contribution des facteurs 1 à 5 à la variance globale permet de mieux les caractériser. Les variables composites peuvent être considérées comme des dimensions latentes du problème ; aussi, pour comprendre les facteurs est-il nécessaire de revenir aux variables initiales dont les coefficients de corrélations sont des indicateurs des facteurs retenus. Les variables étant centrées et réduites, le carré du coefficient de corrélation]représente le pourcentage de la variance de la variable restitué par le facteur : on parle encore de coefficient de détermination. La faiblesse de la discrimination des axes ne permet pas de déterminer des rapprochements clairs des proximités caractéristiques de certaines organisations entre elles. En réalité, les effectifs existants sont peu déterminants pour pouvoir obtenir des résultats intéressants. Seul la variable « nombre de pages » portant sur les dispositifs techniques d'appuis à l'énoncé semble influente dans l'analyse factorielle de correspondances.

La rotation orthogonale de l'axe 2 vers l'axe 3 de la carte factorielle permet d'augmenter artificiellement la valeur des coefficients de corrélations de certaines variables avec les nouveaux axes de représentation. On peut dire dans une seconde étape qu'il y a des rapprochements de sens entre le degré de la locution choisie par le dirigeant, l'éventail de subordination de ce dernier et la nombre de pages consacrées à appuyer l'énoncé du message présidentiel. En partant de cet angle d'analyse, on

considérera que plus la taille de la complétude informationnelle s'accroît, plus proportionnellement l'éventail de subordination du dirigeant est important, et plus le nombre de pages du rapport de gestion consacré aux commentaires additionnels à l'énoncé principal s'accroît.

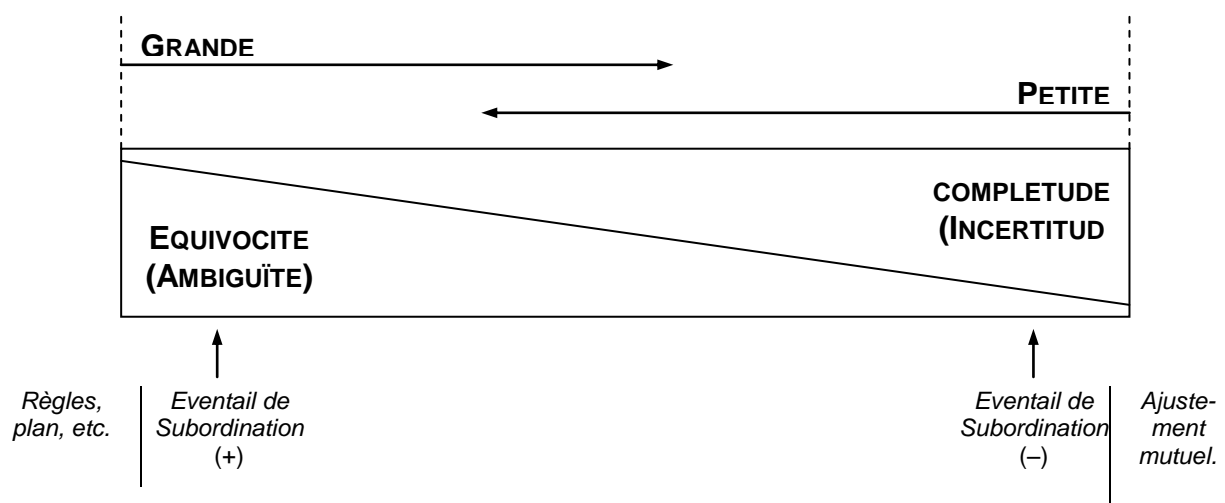
Figure 10 : AFCM de l'éventail de subordination, de la taille des organisations, des dispositifs de communication et de la complétude des énoncés¹



¹ Les noms des organisations ont été remplacés par des points pour une meilleure lisibilité du graphique.

La figure ci-après reprise de J. Galbraith [1973, p. 114] permet de résumer toute cette longue analyse en construisant un mécanisme de liaison entre la taille de l'organisation et l'oscillation cognitive du dirigeant vers une « énonciation » de son discours en règle avec le type d'ajustement « convenable ». A l'un des extrême du continuum, plus grande est la taille, et plus l'éventail de subordination requis demande une réponse aux impératifs de désambiguïsation des situations collectées de la réalité. L'autre extrême de la situation de « scanning » du réel est l'éventail de subordination étroit du dirigeant qui conduit vers une logique de « déséquivoque » de l'interprétation du réel. Ces deux extrémités du continuum traduisent théoriquement des structures configurationnelles pures – respectivement fonctionnelle et adhocratique – où la nature des conventions d'innovations d'organisations en jeu prend des acceptions plus ou moins évidentes en fonction du discours et des codes énoncés par le dirigeant. Si les premières conventions sont plus d'ordre d'une expérience qualificative professionnelle, les secondes auront un contenu plus orienté vers une expérience humaine et communautaire.

Figure 11 : Continuum des configurations de subordination Présidentielle : influences de la complétude et de l'équivocité de l'énonciation

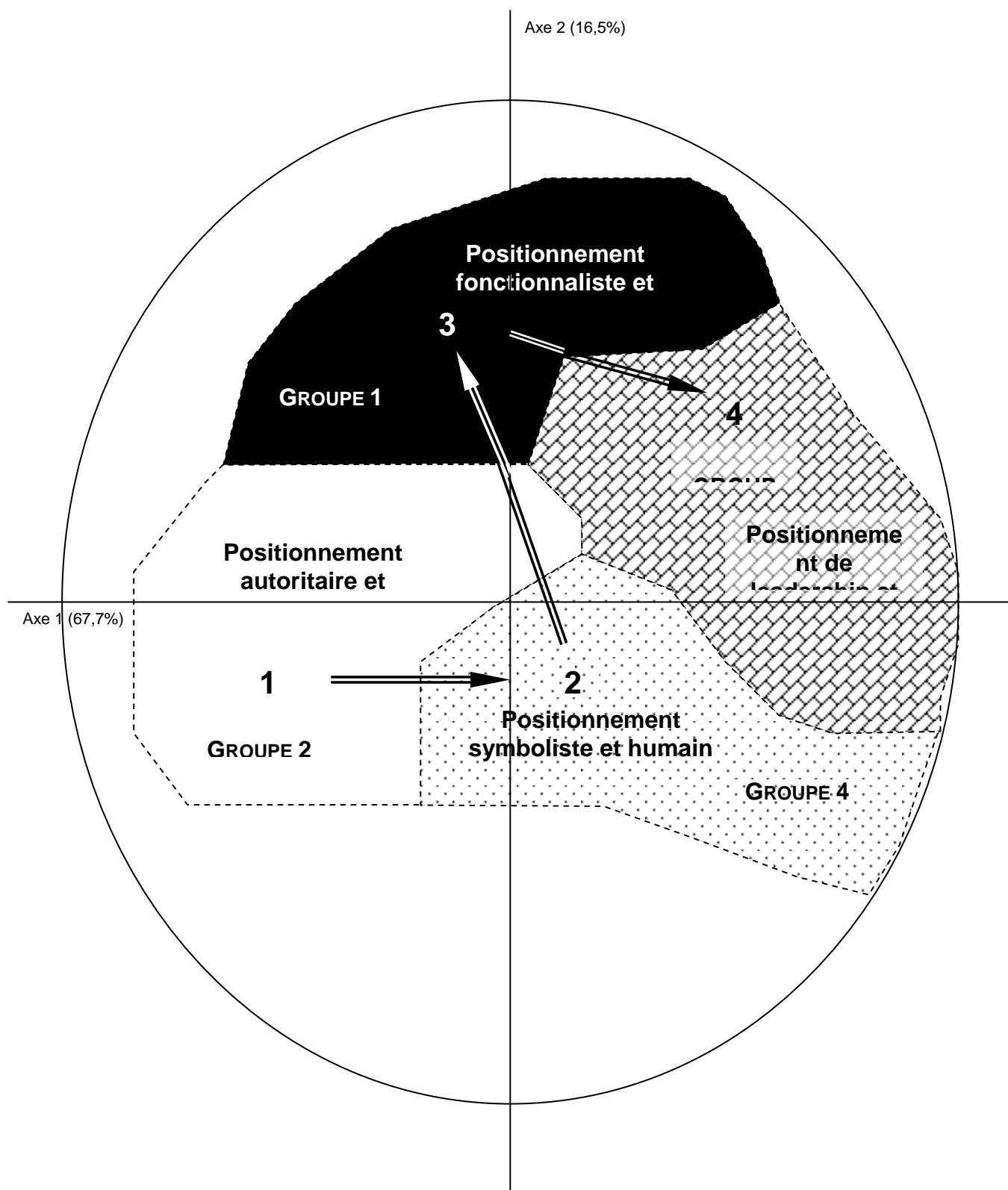


Au fur et à mesure que la démarche de pérennisation de l'organisation entrepreneuriale semble se confirmer, on assiste à un déplacement successif des logiques de justifications des discours :

- en première analyse, les variables informationnelles semblent confirmer une position de justification de l'organisation, en particulier à partir des éléments d'identification de l'organisation. En effet, le salarié se trouve fortement concerné par la communication sociale et interne et l'actionnaire par la communication financière. De même, le citoyen et le décideur prêtent surtout

- attention aux discours institutionnels (écologie humaine et sociale) alors que le client reste la cible majeure d'une communication commerciale de la part des entreprises. La multiplicité de logiques de discours possibles amène une rationalisation tacite du discours commun, allant de la plus petite entreprise vers la plus grande. Cette rationalisation s'effectue selon un processus d'identification d'abord, d'information ensuite, de valeurs assumées puis enfin de « réalisation » (« achievement ») au sens défini pour la convention de réalisation. Les organisations appartenant au groupe n ° 2 avec une faible complétude et des dispositifs techniques non formels de communication correspondent à cette première définition car elles reposent sur les discours « paternalistes et autoritaires » de la direction dont l'une des caractéristiques majeures est l'étrécissement de son éventail de subordination (donc son aptitude à pouvoir décrypter le réel) ;
- les organisations du groupe n ° 4 se définissent par l'absence de dispositifs de communication mais dont les énoncés étaient importants. On notait là une volonté de transmettre un discours par delà la simple logique du texte. Elle correspondait au temps d'une symbolisation participative et humaine des groupes organisationnels. Le processus de consolidation et de pérennisation de la structure organisationnelle se doit d'être accompagné par une informations sur les performances constatées et un discours interne traduisant l'intérêt social pour les collaborateurs ;
 - les organisations du groupe n ° 1 ont été définies comme énonciatrices de discours à vocation consultative et fonctionnelle. Le positionnement recherché est rationnel et porte sur les valeurs assumées de la réussite et de la performance globale. Seule la détermination exacte de ce sur quoi l'on souhaite communiquer reste relativement flou. En revanche, une déstabilisation du contexte général d'analyse stratégique engendre à ce stade des mécanismes de remise en cause radicale du modèle de communication fondamental. Ces situations surviennent surtout dans les cas de restructurations (fusion-acquisition, cession, crise) extérieurs au contexte interne des organisations ;
 - le dernier stade d'un processus d'évidence logique de communication porte sur l'affirmation des valeurs de références et de leadership. Si les méthodes de management demeurent ici souvent autoritaires, elles se concèdent néanmoins une marge d'autonomie à leurs collaborateurs. A ce stade, la pertinence d'une démarche conventionnaliste se perd car les organisations se retrouvent dans des situations de leadership où il leur appartient de créer une vision *d'ex nihilo* ne s'inspirant d'aucun modèle antérieur. Nous parlerons de « travailleurs pionniers à la frontière du métier »

Figure 12 : Représentation d'un processus conventionnaliste de construction de l'énonciation présidentielle : structuration d'un "schéma narratif"



5.1.6. SECTEUR D'APPARTENANCE ECONOMIQUE ET ENONCES SUR L'ENVIRONNEMENT ECONOMIQUE

Le secteur d'appartenance économique peut se considérer comme l'expression d'une communauté d'appartenance – au sens conventionnaliste de « *monde industriel* » chez L. Boltanski et L. Thévenot [1991] – qui vise principalement à traduire et cristalliser des interprétations identiques du réel. En partant de la composition de l'échantillon de 50 observations d'organisations, il apparaît une distribution de la répartition où les entreprises appartenant au secteur industriel sont relativement très représentées.

Tableau 47 : Caractéristiques du secteur d'appartenance économique

Secteur d'activité économique (var = SecteurEco)	Nombre de citations	Fréq.	Intervalle de confiance à 95 % pour chaque modalité	Organisations composant la classe
COMMERCE	4	8,0%	0,5% < 8,0 < 15,5%	PINAULT, REXEL, BHV, CARREFOUR,
INDUSTRIEL	27	54,0 %	40,2% < 54,0 < 67,8%	ECIA, METALEUROP, CLARINS, PECHINEY, HERMES, ELFGABON, LVMH, LEGRAND, CANALP, TF1, DANONE, ERIDANIA, OREAL, PSA, SCHNEIDER, BIC, SGE, BOUYGUES, BOSHORE, TOTALFINA, ELFAQ, LAGARDERE, ALTADIS, SANOFI, SYNTHELABO, ALCATEL, VALEO,
FINANCES-ASSURANCES	10	20,0 %	8,9% < 20,0 < 31,1%	BNP, AXA, CCF, CRLYON, CRAGRIC, COFACE, VIABQ, SLECTIBQ, CGIP, MARINEW,
SERVICES	9	18,0 %	7,4% < 18,0 < 28,6%	FT, ATOS, VIVENDI, UNIBAIL, DISNEY, BULL, SOPHIA, AIR FRANCE, SUEZ,
TOTAL DES OBSERVATIONS	50	100%	-	-

Il convient de préciser ici que nous avons délibérément assimilées et regroupées ensemble les organisations dont le métier se singularisait par une forte activité financière ; qu'elle soit de l'ordre des assurances, strictement bancaires, ou encore des activités financières connexes (crédit-bail, de société d'investissement, etc.). En se fondant sur la considération du bilan lexical des énoncés selon le secteur économique, il apparaît que la composition des énoncés relèvent une communauté d'appartenance relativement proche des discours, d'un point de vu purement statistique. Le lexique étant réduit (sans

mots outils), la fréquence du terme « groupe » semble marquer une très forte préoccupation à propos de l'ensemble du périmètre composant l'organisation.

Tableau 48 : Bilan lexical des secteurs d'activités économiques

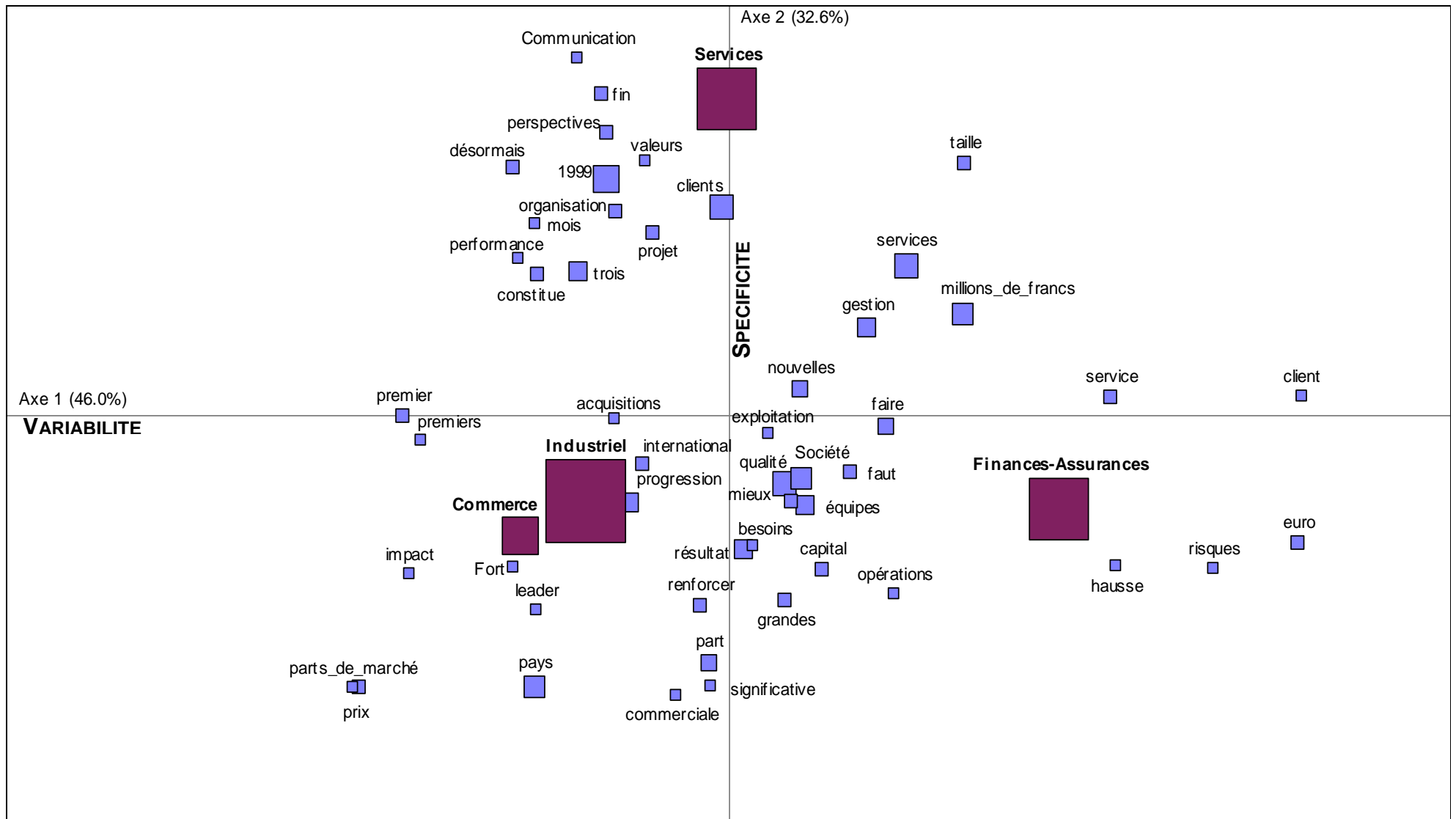
	COMMERCE	INDUSTRIEL	FINANCES-ASSURANCES	SERVICES	ENSEMBLE
Effectif de la catégorie	4	27	10	9	50
Nombre total de mots	1 181	9 928	2 887	3 590	17 586
Mot le plus fréquent	groupe	groupe	groupe	groupe	groupe
Fréquence de ce mot	23	142	24	46	235
Longueur moyenne	295,25	367,70	288,70	398,89	351,72
Nombre de mots différents	757	3 366	1 465	1 766	4 799
Nombre de mots uniques	158	1 416	405	541	2 520
Répétition moyenne	1,56	2,95	1,97	2,03	3,66
Pourcentage du corpus	6,7%	56,5%	16,4%	20,4%	-
Pourcentage de lecture	42,6%	88,0%	61,5%	66,9%	-
Poids des 247 mots communs	45,7%	29,1%	32,0%	30,9%	-
Nombre de mots exclusifs	179	1917	476	643	-
Poids des mots exclusifs	18,5%	30,1%	21,7%	23,9%	-
INTERSECTION DES LEXIQUES					
'Commerce'	*	516	344	385	-
'Industriel'	516	*	880	1 013	-
'Finances-Assurances'	344	880	*	635	-
'Services'	385	1 013	635	*	-
RECOUVREMENT DES CORPUS					
'Commerce'	*	38,6%	37,9%	38,8%	-
'Industriel'	74,8%	*	72,3%	71,7%	-
'Finances-Assurances'	55,8%	54,0%	*	53,4%	-
'Services'	61,0%	57,5%	60,1%	*	-

Parallèlement, le poids relatif des corpus des différentes catégories économiques donne une idée de la manière dont les zones de langage se recoupent : le secteur commercial couvre 74,8% du corpus du secteur industriel, alors que ce dernier ne couvre que 38,6% de celui du commerce, 55,8% des finances-assurances contre 37,9% et enfin 61,0% des services contre 38,8%. Le rapport de recouvrement est de 2/3 pour 1/3 en confirmant une « importation » des justifications industrielles,

financières et des services dans le domaine commercial. Néanmoins, le biais de représentativité du secteur dans l'échantillon, n'est pas à négliger.

Cette distribution semble moins exacte avec le secteur Industriel vis-à-vis du secteur commercial : la séquence de production souvent linéaire vers commerciaux explique sans doute ce rapport beaucoup plus relatif avec les domaines financier et des services. Les statistiques de recouvrement suivantes justifient d'ailleurs cette lecture car le recouvrement par les corpus financiers des secteurs industriel et des services confirment la contingence du processus de production. La représentation des distances factorielles du langage semble se confirmer dans le graphe suivant.

Figure 13 : AFCM des répertoires de locution selon le secteur d'appartenance économique



Cette analyse est effectuée à partir des mots communs à toutes les catégories sectorielles économiques, et selon un indice de spécificité des mots de $\pm 1,5$. La spécificité indique ici dans quelle mesure un terme est sur (ou sous) représenté dans une catégorie sectorielle. L'indicateur est égal à 1 dans l'hypothèse où la proportion dans laquelle il est utilisé est la même que sur l'ensemble du corpus. Si le terme est sur-employé, l'indicateur est supérieur à 1. Il est inférieur à 1 dans le cas inverse. Nous avons choisi de retenir les mots sur et sous représenté car ils traduisent respectivement une préoccupation et un dénis de prise en compte évident.

Avec 46,0% de restitution de l'information sectorielle, l'axe 1 traduit une représentation factorielle de la variabilité lexicale des 50 mots communs à l'ensemble des catégories sectorielles. On peut conjecturer qu'il existe une proximité de locution entre les espaces "Commerce" et "Industrie" d'une part confrontés à une double opposition "Finances" et "Services" d'autre part. Le second axe avec 32,6% de restitution de l'information exprime un degré de spécificité positif du langage. Il traduit la communauté de locution sur-représentée dans le lexique global, tandis qu'avec 21,3% de variance résiduelle, le dernier axe représentera la communauté de locution sous-représentée. Dans cette dernière alternative, les termes propres au secteur "Industriel" sont largement sous-représentés dans leur quasi-totalité. Les centres de préoccupations fonctionnels sont différents entre les organisations de l'industrie, non seulement du fait de la variabilité de leur processus de production définissant des accords d'interprétation (assiette), mais aussi et surtout du fait du contexte économique de l'année 1998 marquée par la sortie de crise en Europe et la confirmation d'opportunités d'affaires autrefois éludées.

Le lexique est déterminé sur l'ensemble des mots. Les premières caractérisations sur les seuls 20 premiers termes de l'énonciation du secteur commercial montrent une polarisation sur les 7 mots suivants :

- « *vente* » : comme premier terme de spécificité fait référence aux circuits de distribution à la fois en termes organisationnels et d'innovation. On s'aperçoit que cinq des huit extraits ont été classifiés dans le secteur commercial. Les préoccupations des organisations appartenant à des logiques diverses sont dictées par l'émergence d'un contexte nouveau de distribution formé par les nouvelles technologies de distribution (BNP, CGIP et BULL). On peut conjecturer que l'objet Internet constitue le sujet d'un nouvel accord intersubjectif dans le domaine de l'organisation commerciale. Plus généralement, les dimensions configurationnelles propres aux enjeux actuels

de la nouvelle distribution sont prises en compte en termes d'innovation et de changement en termes d'adaptation au contexte actuel.

EXTRAITS DES ENONCES DU MESSAGE PRESIDENTIEL	ORGANISATION	SECTEUR
(...) de réduire le dispositif de points de vente dans les réseaux (...)	BNP	Fin-Assur
(...) celle de Guilbert, leader européen de vente de fourniture et de mobilier de bureau et de celle de (...)	PINAULT	Commerce
(...) de celle de Brylane, 4 ^{ème} société de vente par correspondance aux Etats Unis, qui conforte la (...)	PINAULT	Commerce
(...) En 1998, 61 points de vente nouveaux représentant 24000m ² se sont ouverts ; nous avons (...)	PINAULT	Commerce
(...) Même si aujourd'hui ce mode de vente est encore marginal, nous souhaitons clairement y occuper (...)	PINAULT	Commerce
(...) plus attractifs, ces points de vente s'adaptent aux besoins des clients : libres-services, (...)	REXEL	Commerce
(...) sur Internet, d'annonces d'achat et de vente de biens ainsi que dans l'offre de services liés à ces (...)	CGIP	Fin-Assur
(...) mais également en marketing et en vente afin de donner à ces métiers les moyens de leur (...)	BULL	Services
(...) avec plus de 140000 points de vente desservis en France, en Espagne et au Portugal (...)	ALTADIS	Industriel

- « *commun* » : regroupe l'ensemble des énoncés gravitant autour des notions à entendre comme une volonté de mise en commun de ressources physiques et morales déterminées. Le propos est trans-sectoriel, avec une sur-représentation dans le secteur commercial (4 fois sur 10). Énoncer une volonté d'accord sur le concept de "mise en commun" suppose un accord intersubjectif en cours sur les aspects humains du management des organisations, ne valant pas forcément motifs d'adhésion réels à l'énoncé.

EXTRAITS DES ENONCES DU MESSAGE PRESIDENTIEL	ORGANISATION	SECTEUR
(...) mobiliser l'ensemble de nos collaborateurs autour d'un projet commun (...)	VIVENDI	Services
(...) au service d'une volonté de développement commun (...)	CCF	Fin-Assur
(...) développement de la mise en commun des ressources du groupe, ce qui représente un (...)	PINAULT	Commerce
(...) concertées, ou la mise en commun de moyens techniques et humains, (...)	LAGARDERE	Industriel
(...) en matière de technologies de pointe, le Système Risque Commun permet, par exemple, aux membres de Crédit (...)	COFACE	Fin-Assur
(...) Quoi de plus commun entre ces événements apparemment indépendants (...)	CARREFOUR	Commerce
(...) du groupe pour le sourcing commun des produits non alimentaires (...)	CARREFOUR	Commerce
(...) permettra de développer en commun les outils logistiques et informatiques qui (...)	CARREFOUR	Commerce
(...) sera maintenue, la mise en commun des actifs permettra de dégager des gains d'exploitation importants (...)	TOTALFINA	Industriel
(...) La mise en commun des actifs permettra en particulier de dégager de fortes synergies en mer du nord (...)	TOTALFINA	Industriel

- « *Progrès* » : que ce soit en terme de capital, de produits ou encore de marché, les énoncés se singularisent par une déclaration commune en terme d'évaluation.

EXTRAITS DES ENONCES DU MESSAGE PRESIDENTIEL	ORGANISATION	SECTEUR
(...) formidable accélérateur du progrès technologique et du changement culturel dans la	BNP	Fin-Assur

banque (...)		
(...) à enregistrer de bons progrès, avec une croissance des ventes sur les marchés (...)	LVMH	Industriel
(...) les axes stratégiques de progrès continu du groupe en matière de qualité, de (...)	METALEUROP	Industriel
(...) et le programme de progrès continu que nous avons engagé est destiné à poursuivre la réduction des coûts (...)	PECHINEY	Industriel
(...) Ces progrès sont essentiels mais, dans un monde en rapide (...)	PECHINEY	Industriel
(...) avons encore beaucoup de progrès à réaliser (...)	PINAULT	Commerce
(...) marge opérationnelle est en progrès et s'élève à 5,5% du chiffre d'affaires contre 5,2% en 1997 (...)	CARREFOUR	Commerce
(...) de générer et de partager le progrès et, pour cela, de développer une étroite proximité client des organisations de plus en plus efficace (...)	CARREFOUR	Commerce
(...) capacité d'adaptation et leur volonté commune de progrès (...)	ALTADIS	Industriel
(...) clarifier nos priorités, mesurer nos progrès, donner un sens et une cohérence à tout ce que nous entreprenons, tels seront les (...)	AIRFRANCE	Services
(...) Les progrès en ce domaine sont tout à fait spectaculaires, (...)	TOTALFINA	Industriel

Le paradigme du progrès constitue un concept traditionnel de la rhétorique en management des organisations. Son utilisation ici montre sans doute un désir de marquer l'évidence d'une adhésion au processus continu d'amélioration de l'activité. En ce sens, il traduit des préoccupations multiformes, hétérogènes, mais unies sur la seule logique de son énonciation, fusse t-il par des organisations appartenant à des secteurs divers.

- « *nom* » dont le terme est très récent. Il correspond au développement des politiques actuelles de valorisation boursière par la marque commerciale ou la dénomination d'établissement retenu. Plusieurs travaux de recherche ont été effectués en ce sens et montrent une convergence des mouvements de requalification nominale par les organisations (Vivendi ex-Compagnie Générale des Eaux ; Vinci ex-SGE ; Orange ex-Itinériss, etc.).

EXTRAITS DES ENONCES DU MESSAGE PRESIDENTIEL	ORGANISATION	SECTEUR
(...) SBP, nom provisoire formé des initiales de la Société Générale, de la BNP et de Paribas, désigne ce nouveau groupe bancaire (...)	BNP	Finances-Assurances
(...) qui conforte la dimension internationale de Redcats - nouveau nom du groupe Redoute - Parallèlement, la croissance (...)	PINAULT	Commerce
(...) Elle renforcera l'identité de notre groupe, sous le nom de Faurecia, parmi les principaux équipementiers équipementiers(...)	ECIA	Industriel

- « *pays* » : traduit le discours d'internationalisation [S. Point, 2000], véritable expression de l'accomplissement financier et commercial du management dans le contexte de globalisation. La quasi-totalité des organisations de l'échantillon sont concernées, avec une différenciation entre internationalisation "faible" (Europe et pays limitrophes) et une autre plus "forte" (hors Europe). Avec une contribution au khi² de +3, le terme pays traduit un lien de corrélation et de dépendance forte et directe avec le secteur "Commerce". Les parts de marché gagnées à l'extérieur sont de plus en plus un enjeu capital et radical pour toutes les organisations

souhaitant s'inscrire dans la dynamique globaliste. Parler d'internationalisation revient à démontrer l'actualité de la stratégie menée en accord avec les impératifs de la compétition à l'ère des nouvelles technologies de l'information et la communication. Si des divergences de politiques s'expriment, elles peuvent être le reflet d'une démarche d'internationalisation en paliers qui suggère que les organisations commencent toujours par les marchés dont elles pensent être le plus proche culturellement et socialement. [J. Johanson, P. F. Wiedersheim, 1975]¹. De ce point de vue, on considérera les opérations internationales comme une fonction des marchés internationaux où les compagnies opèrent [J. Johanson, Mattson L. G., 1988]².

EXTRAITS DES ENONCES DU MESSAGE PRESIDENTIEL	ORGANISATION	SECTEUR
(...) des parts de marché des marques dans ceux des pays d'Europe où le groupe est par trop éloigné de sa position (...) (...) des marques Peugeot et Citroën dans les principaux pays d'implantation de celles-ci ; ces activités, qui servent (...)	PSA	Industriel
(...) cours de l'année dans les pays atteints par une crise financière (...) (...) de provisions générales pour d'autres pays (...) (...) général pour risques pays atteint 15,2 milliards de francs (...) (...) Dans la plupart des grands pays européens - hormis la France -, de grandes opérations entre (...)	BNP	Finances-Assurances
(...) Le groupe est désormais présent dans onze pays européens et compte 12 millions d'abonnements (...) (...) de 27% et des positions de leader dans chacun des pays concernés (...)	CANAL PLUS	Industriel
(...) abstenir de pratiquer certains de ces métiers dans les pays où nous n'en avons pas la maîtrise suffisante ou (...)	AXA	Finances-Assurances
(...) faut encore consolider mais aussi conquérir de nouveaux pays pour bénéficier du potentiel de croissance de la planète (...)	DANONE	Industriel
(...) vite et sommes maintenant actifs directement dans quatorze pays (...)	FT	Services
(...) accélération de la croissance des pays développés (...) (...) près de chez nous la grande Bretagne (+20%) et les Pays-Bas (+22%)(...)	L'OREAL	Industriel
(...) une réelle implication dans le développement durable des pays dans lesquels nous travaillons et dans la qualité de vie (...)	VIVENDI	Services
(...) très grande qualité, sur tous les marchés et dans tous les pays - une qualité qui permet de faire la différence lorsque (...)	CCF	Finances-Assurances
(...) Présent dans 80 pays, le groupe Bouygues a réalisé en 1998 une (...)	BOUYGUES	Industriel
(...) et une présence commerciale très forte dans ce pays (...) (...) nous maintenons notre volonté de nous développer dans ces pays à fort potentiel (...)	BIC	Industriel
(...) bancaire dans les principaux pays de la Communauté européenne (...)	CRAGRIC	Finances-Assurances
(...) impact direct sur nos résultats de notre présence dans les pays affectés par les crises russe et asiatique a été limité(...) (...) Provimi continue son expansion dans des pays prometteurs aussi divers que l'Argentine, la Chine ou (...)	ERIDANIA	Industriel
(...) la crise économique qui touche de nombreux pays ne permet pas d'envisager à court terme une remontée (...)	METALEUROP	Industriel
(...) toutes les directions, tous les pays sans exception seront concernés (...)	SCHNEIDER	Industriel
(...) des études avancées sont en cours dans plusieurs autres pays (...)	REXEL	Commerce
(...) le groupe Coface aujourd'hui présent dans 71 pays au travers de ses deux réseaux mondiaux. Crédit Alliance (...) (...) Ce mode de gestion se retrouve dans la plupart des pays industrialisés(...)	COFACE	Finances-Assurances
(...) notre tissu industriel et à le développer dans certains pays où nous sommes implantés	ECIA	Industriel

¹ J. Johanson, Wiedersheim P. F [1975], "The internationalisation of the firm – Four Swedish cases", *Journal of Management Studies*, vol. 12, pp. 305-322.

² J. Johanson, L. G. Mattson [1988], *Internationalisation Industrial Systems – a network approach*. In *Strategies in Global Competition*, eds N. Hood, J. E. Vahlme, Croom Helm, London.

depuis plusieurs années (...)		
(...) de communication institutionnelle dans les principaux pays européens (...)	BULL	
(...) 8 ^{ème} rang en Belgique et au Luxembourg et au 9 ^{ème} rang aux Pays-Bas(...)	ALTADIS	Industriel
<i>Suite page suivante</i>		
(...) les supermarchés et dans les hypermarchés dans les grands pays du groupe où nous sommes implantés (...) (...) 700 managers venant des 20 pays où nous sommes présents (...) (...) et proposant certains produits identiques pour tous les pays (...) (...) des capacités d'organisation et de coordination dans 20 pays et plus de 300 magasins sur trois continents (...) (...) L'expansion dans les pays au travers d'une politique d'ouvertures et d (...) (...) Dans la majorité des pays du groupe, les ventes ont enregistré en 1998 une (...) (...) nous réalisons y compris et surtout dans les pays en crise aujourd'hui (...) (...) En Asie, nous avons passé la vague : certains pays n'ont pas encore trouvé leur point d'équilibre mais (...) (...) mais nous ne restons pas inertes : dans tous les pays, nos équipes améliorent leurs performances commerciales (...) (...) ferons de même afin que dans nos cinq grands pays il n'y ait plus de réserves alimentaires dans les magasins (...) (...) fortes sur plusieurs pays, Carrefour devrait ainsi faire preuve d'une (...)	CARREFOUR	Commerce
(...) afin conforter son secteur Aval, modeste dans certains pays (...) (...) de pétrole et de gaz entre les pays OCDE et les pays émergents (...) (...) Totalfina consolide les positions du Groupe dans les pays européens où ses parts de marché étaient insuffisantes (...)	TOTALFINA	Industriel
(...) Nos atouts dans ce domaine sont reconnus : la confiance des pays-hôtes dans notre savoir faire de haute technologie (...) (...) la mise en valeur de domaines miniers dans des pays qui s'ouvrent progressivement à la compétition mondiale (...)	ELFAQ	Industriel
(...) Karvéa est lancé dans pratiquement tous les pays du monde (...) (...) Au Japon et des Implantations dans tous les autres pays du monde (...)	SANOFI	Industriel
(...) Son enregistrement dans les autres pays est en cours (...) (...) la procédure européenne lancée dans la majorité des pays de l'Union (...)	SYNTHELABO	

- « premier » : traduit le discours de leadership, véritable expression de l'accomplissement financier et commercial du management dans le contexte de globalisation. La quasi-totalité des organisations de l'échantillon sont concernées, avec une différenciation entre internationalisation "faible" (Europe et pays limitrophes) et une autre plus "forte" (hors Europe).

EXTRAITS DES ENONCES DU MESSAGE PRESIDENTIEL	ORGANISATION	SECTEUR
(...) C'est le premier marché du Groupe et nous y jouissons d'un considérable (...)	LVMH	Industriel
(...) Premier atout : une situation exceptionnellement forte et saine (...)	CCF	Fin-Assur
(...) Créateur en France du concept du forfait, puis premier opérateur européen à offrir le son Digital Haute Résolution (...)	BOUYGUES	Industriel
(...) une référence dans le domaine de l'information en étant le premier à utiliser véritablement toutes les fonctionnalités du (...)	TF1	Industriel
(...) de l'accès aux abonnés, a fait des Etats Unis le premier marché d'ALCATEL avec 20% de ses ventes (...)	ALCATEL	Industriel
(...) Le premier prévoit la production et le développement, au sein d'une (...)	ERIDANIA	Industriel
(...) Pinault-Printemps-Redoute aura été - en France - le premier investisseur de ce secteur en 1998 (...) (...) déjà, notre groupe dispose de 20 sites ouverts - dont le premier date de 1995 - et nous allons réaliser les investissements (...) (...) une des grandes marques mondiales de luxe - constitue un premier pas décisif dans un secteur très prometteur (...)	PINAULT	Commerce
(...) par action de 10% et plus en rythme annuel ; se hisser au premier rang des foncières européennes (...)	UNIBAIL	Services
(...) L'exercice 1998 a été le premier exercice bénéficiant pleinement des efforts entrepris par (...)	DISNEY	Services
(...) plusieurs magasins ont connu de fortes progressions, au premier rang desquels se trouve	BHV	Commerce

le magasin de Rosny, dont les (...)		
(...) contrats avec Elf Exploration Angola, dans le cadre du premier développement en offshore profond d'Afrique de l'Ouest (...)	BOSHORE	Industriel
(...) avaient déjà procédé à des acquisitions majeures sur le premier marché du monde, celui des Etats Unis (...) (...) et les stations-service, donnant ainsi naissance au premier grossiste français au service du commerce de proximité (...)	ALTADIS	Industriel
(...) Depuis le 22 février 1999, Air France est cotée sur le premier marché de la bourse de Paris(...)	AIR FRANCE	Services
(...) Le premier, et sans doute le plus important, est l'acquisition de (...) (...) Premier exemple en grandeur réelle du poids de notre enseigne, des(...)	CARREFOUR	Commerce
(...) Ce succès dépendra en premier lieu de la réalisation des synergies annoncées (...)	TOTALFINA	Industriel
(...) Elf y bénéficie d'une base d'actifs de premier ordre (...) (...) par la reprise de la part de Rohm and Haas dans AtoHaas, premier producteur mondial de polymères acryliques (...)	ELFAQ	Industriel
(...) Enfin, en allergologie, Mizollen®, premier antihistaminique enregistré selon la procédure européenne, (...)	SYNTHELABO	Industriel
(...) L'année 1998 a marqué le premier exercice complet du groupe Suez Lyonnaise des eaux (...) (...) (...) Internationale de BFI, et dans l'énergie, Gerasul, premier producteur d'énergie du Brésil (...) (...) (...) Dans la communication, le groupe est devenu le premier actionnaire de TPS (...)	SUEZ	Services

- « *organisation* » : le terme d'organisation constitue l'un des énoncés les plus proches de notre problématique. En somme, chaque fois que des dirigeants font références au concept d'organisation, ils semblent se focaliser sur les configurations de structures organisationnelles censées correspondre à la meilleure performance globale. L'idée est donc de traduire le concept d'organisation en termes de variable concourant à la maîtrise du processus de compétition. En s'appuyant sur les dimensions commerciales et par métier des entreprises, on retrouve exprimée ici une volonté de communiquer sur la structure des organisations en privilégiant les logiques de l'adaptation *a posteriori*.

EXTRAITS DES ENONCES DU MESSAGE PRESIDENTIEL	ORGANISATION	SECTEUR
(...) groupe PSA Peugeot Citroën a confirmé les principes de son organisation (...) (...) inspire aussi bien le plan produit du groupe, que l'organisation des équipes qui conçoivent les automobiles et suivent leurs (...)	PSA	Industriel
(...) Nous avons mis en place des structures et une organisation qui nous permettent d'être plus efficaces, tout en (...)	LVMH	Industriel
(...) Une organisation interne encore plus réactive grâce à la mise en réseau des (...)	VIVENDI	Services
(...) Troisième atout : une organisation moderne qui préfère l'initiative à la hiérarchie, le défi (...) (...) aux évolutions des marchés et que notre culture et notre organisation nous permettent de le faire mieux que d'autres (...)	CCF	Fin-Assur
(...) la mise en place d'une organisation en trois pôles, correspondant aux trois lignes métiers sur (...)	CRLYON	Fin-Assur
(...) Nous avons développé notre organisation commerciale pour les grands comptes européens afin de (...)	ATOS	Services
(...) de notre activité sucrière se déroule dans le cadre de l'Organisation Commune de Marché de l'union Européenne et que la cause (...)	ERIDANIA	Industriel
(...) Parallèlement, l'organisation logistique a été renforcée (...)	REXEL	
(...) par notre société depuis 1996 dans deux domaines : son organisation et la définition de sa politique des achats (...) (...) Une organisation sans cesse améliorée (...)	DISNEY	Services
(...) Sur un plan de l'organisation interne, l'arrivée de nouveaux outils a développé dans l (...) (...) (...) de relever les défis des années à venir : nouvelle organisation pour absorber l'impact des 35 heures, optimisation de l (...)	BHV	Commerce

(...) votre fournisseur devra disposer d'une organisation logistique sans faille, pour prendre en compte votre (...) (...) Nous avons mis en place, début 1999, une organisation plus globale pour commercialiser notre offre "Bull-in (...)	BULL	Services
(...) bénéficiaire et témoigne de la dynamique créée par l'organisation du Groupe selon une logique de métiers (...)	SGE	Industriel
(...) réelle du poids de notre enseigne, des capacités d'organisation et de coordination dans 20 pays et plus de 300 magasins sur (...) (...) complète des magasins, de son offre commerciale et de son organisation (...)	CARREFOUR	Commerce
(...) L'organisation de nos métiers a été renforcée (...) (...) Nous avons voulu une organisation plus offensive du Groupe, en constituant des équipes(...)	SUEZ	Services

En reconduisant les mêmes termes d'analyses de 20 premiers mots énoncés dans le secteur industriel, on peut de la même façon caractériser les concepts clés suivants :

- « *prix* » : avec une contribution au Khi^2 égale à +3, le terme se singularise par une sur-représentation unique dans secteur industriel. Les organisations focalisent ici sur une variable d'ordinaire occultée car dépendante de la politique commerciale poursuivie. En réalité, il convient de la rattacher à une volonté de communication sur les termes de l'échange externe au processus de tarification interne aux organisations. La caractérisation est encore plus forte avec les entreprises du domaine pétrolier (Elf-Gabon, Elf-Aquitaine, Totalfina ou encore Bouygues Offshore) qui communiquent sur les prix d'échange formulés par les institutions financières de marchés.

EXTRAITS DES ENONCES DU MESSAGE PRESIDENTIEL	ORGANISATION	SECTEUR
(...) d'industrialisation, des coûts de production et des prix d'achat des pièces et équipements, une politique de (...)	PSA	Industriel
(...) Malgré la baisse rapide des prix, la croissance de ce marché dans les années à venir, qui s (...)	LVMH	Industriel
(...) ce rapport annuel, sont particulièrement éloquentes : le prix mondial du sucre et le prix des tourteaux de soja destinés (...) (...) éloquentes : le prix mondial du sucre et le prix des tourteaux de soja destinés à l'alimentation animale (...) (...) En outre, la baisse des prix des produits amylacés, qui a été supérieure à la baisse du (...) (...) des produits amylacés, qui a été supérieure à la baisse du prix du blé ou du maïs au point de ne pas permettre à l (...) (...) qu'elle engage, nous impose une augmentation moyenne des prix (...)	ERIDANIA	Industriel
(...) céder dans d'excellentes conditions 169750 actions CGIP au prix de 3100 francs l'une (...)	MARINEW	Fin-Assur
(...) désormais plus en mesure de pratiquer à tout moment les prix les plus appropriés (...)	DISNEY	Services
(...) elle a en effet été marquée par un effondrement du prix des bruts au niveau le plus bas depuis le choc pétrolier de (...) (...) Le fléchissement des ventes conjugué à l'effondrement du prix des bruts a entraîné une dégradation du résultat net de (...)	ELFGABON	Industriel
(...) Le faible prix du baril conduit les sociétés pétrolières à réduire leurs (...) (...) l'offshore profond permet de produire le baril à un faible prix de revient (...) (...) sur les projets moins dépendants des fluctuations du prix du baril, comme les développements <i>on shore</i> et ceux liés au (...)	BOSHORE	Industriel
en 1998, nous croyons à la possibilité d'une déflation des prix	CARREFOUR	Commerce
(...) pression qu'exercent les constructeurs automobile sur les prix de leurs fournisseurs(...) (...) automobile grâce à ses innovations technologiques, à ses prix compétitifs et à ses implantations internationales (...)	VALEO	Industriel
(...) 16 milliards d'euros), dans un environnement dégradé où le prix du pétrole est revenu d'une moyenne supérieure à 19 dollars (...) (...) coûts techniques, résistant bien à des environnements de prix du pétrole modérés (...)	TOTALFINA	Industriel
(...) du résultat net courant a été limitée à 21 % alors que le prix moyen du pétrole Brent exprimé en dollars a chuté de plus (...) (...) de 10 % des marges de raffinage ainsi que des baisses de prix dans la Chimie résultant du recul de la demande en Asie et (...)	ELFAQ	Industriel
(...) démontré qu'il ne pouvait absorber nos augmentations de prix, sans aucun impact négatif sur les volumes (...) (...) La convergence entre hausse de prix et redémarrage de la consommation est à souligner et(...) (...) sont les garants de la valeur actionnariale et les prix pratiqués en ce moment nous paraissent élevés au regard de (...)	CLARINS	Industriel

- « *international* » : les justifications précédemment employées sur le terme « pays » demeurent valables. Le terme fait référence au même espace évoqué que dans le cas du « pays ».

EXTRAITS DES ENONCES DU MESSAGE PRESIDENTIEL	ORGANISATION	SECTEUR
(...) été tenus ou dépassés avec 5 millions d'abonnements à l'international, soit une progression de 27% et des positions de leader (...)	CANAL PLUS	Industriel
(...) Il faut vivre dans un groupe international pour en connaître les difficultés liées à l'incompréhension (...)	AXA	Fin-Assur
(...) des grandes marques du Groupe, développement de l'international, amélioration de la rentabilité, création de valeur pour l (...) (...) En 1998, le Groupe a doublé son rythme de croissance et l'international en a été un moteur essentiel (...)	DANONE	Industriel
(...) record des affaires cosmétiques, malgré un contexte international très contrasté, et l'amélioration de la rentabilité des (...)	L'OREAL	Industriel
(...) L'international, qui constitue depuis plusieurs années un important relais (...) (...) Notre chiffre d'affaires international en BTP a dépassé en 1998 notre volume de travaux en France, (...) (...) Par une réorganisation de son capital, dans lequel EDF International est entré à hauteur de 14%, Saur est devenu totalement (...)	BOUYGUES	Industriel
(...) La banque des grandes clientèles, de l'international et des marchés, filialisée au sein de Crédit Agricole (...)	CREDIT AGRICOLE	Fin-Assur
(...) nouveaux catalogues ont été lancés tant en France qu'à l'international (...) (...) distribution professionnelle et de 8,2% pour le commerce international (...) (...) par une politique active de développement en France et à l'international (...) (...) poursuivront leurs efforts de développement notamment à l'international (...)	PINAULT	Commerce
(...) part, d'améliorer la rentabilité et le développement à l'international des activités arrivées à maturité, comme les activités (...)	LAGARDERE	Industriel
(...) dynamique s'est appuyée sur un développement résolument international des ressources humaines (...)	REXEL	Commerce
(...) permet une maîtrise complète des risques liés au commerce international grâce à un ensemble cohérent de produits et de services (...)	COFACE	Fin-Assur
(...) globalement très positif pour la France et son rayonnement international, l'impact immédiat sur l'industrie touristique est plus (...) (...) du Val d'Europe comprendra à terme un centre commercial international, dont le style s'inspire des Halles Baltard, des quartiers (...)	DISNEY	Industriel
(...) a conclu un partenariat avec les fondateurs de Hebdo Mag International, devenu aujourd'hui Trader (...) (...) milliards de francs et détient 29% du capital de ce leader international spécialisé dans la diffusion, par voie de presse et sur (...)	CGIP	Industriel
(...) Nos performances à l'international où nous réalisons un tiers de nos ventes sont une réalité (...)	ALTADIS	Industriel
(...) le transport aérien : 3 ^{ème} rang mondial pour le transport international de passagers, 4 ^{ème} pour la transport international de fret, (...) (...) international de passagers, 4 ^{ème} pour la transport international de fret, mesuré en tonnes kilomètres transportées (...)	AIR FRANCE	Services
(...) confirmant sa bonne rentabilité et son fort ancrage international (...)	SUEZ	Services

- « *dynamisme* » : on retrouve les justifications proches du terme « premier » utilisé dans le secteur commerce.

EXTRAITS DES ENONCES DU MESSAGE PRESIDENTIEL	ORGANISATION	SECTEUR
(...) Avec cette force et ce dynamisme retrouvés, nous abordons 1999 et les années à venir comme(...)	DANONE	Industriel
(...) sur les marchés durant l'automne, la conjonction du dynamisme et de la prudence a encore fait ses preuves (...) (...) ont une culture commune et partagent les mêmes valeurs : dynamisme, prudence, rigueur, esprit d'économie, dévouement à la (...)	CCF	Fin-Assur
(...) publiés en mars, notre groupe a fait preuve d'un grand dynamisme en 1998 (...)	REXEL	Commerce
(...) que votre Banque, s'appuyant sur la qualité et le dynamisme de ses équipes, saura faire face ses défis(...)	CANAL PLUS	Industriel
(...) de 12% ses ventes internationales, grâce notamment au dynamisme de Gauloises Blondes, et il a réaffirmé sa première place (...)	ALTADIS	Industriel
(...) ont contrebalancé les effets négatifs de ces crises : le dynamisme des nouveaux médicaments ; le renforcement, par des (...)	SANOFI	Industriel

(...) Les résultats de ces deux premières années confirment le dynamisme et le potentiel du Groupe ainsi que la pertinence de la (...)	SUEZ	Services
--	------	----------

- « *perspectives* » : elles sont entendues d'un point de vue du développement envisagé. Les locuteurs-Présidents recherchent la convergence des vues sur l'interprétation du futur. Cette démarche traduit la nécessité de communiquer des valeurs de mobilisation et d'enthousiasme collectif pour gérer des énergies humanistes et symboliques.

EXTRAITS DES ENONCES DU MESSAGE PRESIDENTIEL	ORGANISATION	SECTEUR
(...) des produits cosmétiques continue à offrir des perspectives constantes de développement (...)	OREAL	Industriel
(...) l'alliance avec le groupe espagnol FCC oeuvre de nouvelles perspectives sur les marchés hispaniques (Eau et propreté notamment) (...) (...) Quelles sont nos perspectives pour les prochaines années (...)	VIVENDI	Services
(...) des opportunités de développement de carrière et des perspectives attrayantes en terme de projets, de mobilité et de (...) (...) notre base de clients européenne fidélisée mais aussi les perspectives du marché nous garantissent une croissance soutenue et une (...)	ATOS	Services
(...) des services publics dans le monde lui offrant de grandes perspectives (...)	BOUYGUES	Industriel
(...) leur évolution au cours de l'année ainsi que les perspectives de l'exercice en cours justifient que j'y consacre (...)	ERIDANIA	Industriel
(...) Les perspectives pour l'année entière sont favorables (...)	MARINEW	Industriel
(...) la vision stratégique du Groupe, concernant notamment les perspectives de développement du secteur de l'audiovisuel (...)	LAGARDERE	Industriel
(...) Ainsi les perspectives du groupe à cette échéance sont-elles déjà largement (...)	UNIBAIL	Services
(...) Perspectives (...)	CGIP	Fin-Assur
(...) très encourageants, nous rendent confiants sur les perspectives de progression du magasin de Créteil qui a vu rénover ses (...)	BHV	Commerce
(...) sera encore une année d'efforts, mais devrait voir nos perspectives de redressement se rapprocher (...)	ECIA	Industriel
(...) créateur de valeur pour l'actionnaire et lui ouvre des perspectives de résultats pérennes qui n'offrirait plus l'activité (...) (...) poursuivra de façon pragmatique en restant attentifs aux perspectives de rentabilité (...)	SOPHIA	Fin-Assur
(...) du réal brésilien, les risques sur le peso argentin et les perspectives de ralentissement économique en Amérique latine ont bien (...)	CARREFOUR	Commerce
(...) Les perspectives sont donc très prometteuses (...)	SANOFI	Industriel
(...) Nous sommes confiants dans la solidité de ces perspectives (...)	SUEZ	Services
(...) Perspectives (...)	CLARINS	Industriel

- « *réseau* » : Il traduit un autre versant du concept de « vente » déjà cité. L'émergence du paradigme « réseau » dans la littérature du management stratégique est relativement récente. Dans notre cas de figure, seules les entreprises Vivendi, Synthélabo, Altadis et Atos semblent faire référence à une opérationnalisation du concept de « réseau » d'un point de vue purement stratégique. En effet, on retrouve dans les différents énoncés des acteurs respectifs une approche du concept d'un point de vue de ressources à valoriser ou encore de compétences à mettre en œuvre. A l'inverse, les autres acteurs semblent se limiter à une approche commune du concept de réseau d'un point de vue de leur politique de distribution des produits (Banques ou Commerce). Bien que revêtant une dimension capitale, ces acceptions demeurent à un niveau purement tactique du canal de distribution qui ne vas pas jusqu'à englober les aspects typiquement stratégiques de la réflexion managériale.

EXTRAITS DES ENONCES DU MESSAGE PRESIDENTIEL	ORGANISATION	SECTEUR
(...) de grandes opérations entre banques commerciales à réseau ont donné naissance à de puissants ensembles multimarques (...)	BNP	Fin-Assur
(...) interne encore plus réactive grâce à la mise en réseau des talents de nos différents métiers, tant dans l (...)	VIVENDI	Services
(...) télécommunications et distribution - et créé un réseau de centres de compétences à l'échelle européenne(...)	ATOS	Services
(...) Il a, par ailleurs, accru sa présence dans des banques à réseau bien implantées sur leur marché national (...)	CRAGRIC	Fin-Assur
(...) tout un métier de proximité, et là, la densité de notre réseau européen, avec ses 280 implantations, est un facteur clé de (...)	BULL	Services
(...) Dans notre activité logistique, notre connaissance du réseau des débitants, notre professionnalisme tant en matière de (...)	ALTADIS	Industriel
(...) de Comptoirs Modernes, le groupe a déjà étendu son réseau en Espagne, acquis une chaîne de supermarchés au Brésil et (...)	CARREFOUR	Commerce
(...) Notre réseau de distribution est lui aussi de plus en plus compétitif (...)	ELF AQUITAINE	Industriel
(...) Le réseau des filiales de Sanofi, plus développé que le nôtre dans (...)	SYNTHELABO	Industriel

- « *gestion* » : la multiplicité de lectures possibles du terme et sa polysémie conduit à des usages de la terminologie dans des acceptions fort différentes les unes des autres. Dans la majorité des cas recensés, il est utilisé dans une optique technique de résolution de situations complexes (méthodes, procédés, outils) ; ou encore dans une optique volontariste sur des énoncés traduisant un esprit de rigueur, de maîtrise, d'optimisation et de contrôle objectif.

En définitive, l'analyse des différentes déclinaisons sémantique d'usage de mots commun et à forte spécificité peut, et de la même manière, produire des explications identiques. Pour le secteur économique "Finances-Assurances", on retient les dix (10) termes caractéristiques suivants : « *euro* », « *client* », « *risques* », « *service* », « *internationale* », « *progresser* », « *coût* », « *proximité* », « *implantation* » et « *dynamisme* ». La préoccupation des organisations de ce secteur porte en 1998 sur les perspectives liées au passage à l'euro. L'optique client est privilégiée avec ses différentes déclinaisons en terme de service, de coût de proximité, etc. De même, on a pour le secteur des "services" les termes : « *mode* », « *communication* », « *stratégiques* », « *perspectives* », « *taille* », « *1999* », « *défis* », « *organisation* », « *Paris* » et « *clients* ». La similitude des interprétations issues de la lecture des réalités par les différents dirigeants est encore plus frappante si l'on considère vingt (20) premiers termes des énoncés reclassés par ordre d'apparition fréquentielle.

Tableau 49 : Similitudes des énoncés lexicaux sectoriels des locuteurs-Présidents

COMMERCE	Fréq.	INDUSTRIEL	Fréq.	FINANCES-ASSURANCES	Fréq.	SERVICES	Fréq.
Groupe	23	Groupe	142	Groupe	24	Groupe	46
1998	16	1998	113	1998	21	1998	29
Développement	13	Croissance	82	Millions de francs	19	1999	27
Pays	12	Marché	50	Services	19	Développement	23
Progression	9	Année	48	Qualité	16	Clients	21
France	9	Développement	43	Marché	16	Croissance	21
Année	9	Europe	40	Marchés	15	Services	19
1999	8	Résultats	38	Développement	15	Marché	19
Croissance	8	Deux	37	Société	13	Activité	16
Distribution	7	Produits	36	Gestion	12	Europe	16
Résultats	7	Activité	36	Faire	11	Résultats	16
Premier	6	Chiffre d'affaires	33	Equipes	11	Année	16
Aujourd'hui	6	Distribution	30	1997	11	Millions de francs	15
Chiffre d'affaires	6	Ensemble	30	Clients	11	France	14
Résultat net	5	Marchés	30	Résultat	10	Rentabilité	13
Succès	5	Ventes	29	aujourd'hui	10	Trois	12
Nouveaux	5	Cours	29	Ensemble	10	Chiffre d'affaires	12
Stratégie	5	Secteur	28	Résultats	10	Marchés	12
Deux	5	Objectif	27	Part	9	Grands	11
Progressé	4	Nouveaux	27	Notamment	9	Gestion	11
Politique	4	Stratégie	27	Pays	9	Grâce	11
Rentabilité	4	France	27	Nouvelles	8	Capacité	11
1997	4	Qualité	27	Fait	8	Ensemble	11
Produits	4	1999	26	progression	8	Nouvelle	10
Marché	4	Niveau	25	Forte	8	Entreprise	10
Marque	3	Entreprise	25	Entreprise	8	Qualité	10
Nouveau	3	Rentabilité	25	Produits	8	Deux	10
Augmentation	3	Pays	25	Activité	8	Niveau	9
Particulièrement	3	Aujourd'hui	25	1999	8	Nouveaux	9

Au regard des résultats obtenus, il semble possible de conjecturer l'existence d'une dimension communautaire de l'énonciation et de l'interprétation par les dirigeants des entreprises. Cette analyse traduit des discours stéréotypés quant aux préoccupations, en dépit de la diversité et de la complexité des situations propres à chaque entreprise. En postulant la préexistence d'un accord intersubjectif d'ordre « conventionnaliste » entre les acteurs du discours managérial, on peut conjecturer de la présence de figures de styles standardisées. Le cabinet Gaultier-Gatard & Associés [1992] est parvenu d'ailleurs à un constat identique où les points de stéréotypes dénombrés étaient au nombre de neuf (9) à savoir : l'alliance, la synergie, l'innovation, les métiers, les atouts, les défis, la satisfaction des besoins, la confiance et la prudence. Dans le cas particulier des résultats obtenus de notre étude, l'on s'aperçoit que les quatre catégories d'analyse a priori des thématiques conventionnalistes sont présentes à travers respectivement les classifications suivantes : l'efficacité (développement, pays, progression, France, croissance, distribution, objectif, etc.) ; l'efficience (résultat, rentabilité, cours, qualité, etc.) ; l'effectivité (Groupe, etc.) ; la réalisation (1998, 1999, 1997, stratégie, premier, etc.).

5.2. REPERAGE DES THEMES ET CATEGORIES DES ENONCES, DETERMINATION DU GAMMA DE PELZ

Le sujet de cette section visera successivement deux objectifs :

- Le codage des thèmes et catégories définies *a priori* dans les énoncés présidentiels ;
- Une détermination de leur structuration à partir d'une analyse du gamma des thématiques énoncées entendues comme des évènements.

Une analyse conjuguée des deux procédés devrait permettre de déterminer à la fois un « parcours figuratif » et un « programme narratif » comme des structures profondes d'un énoncés, tels que la méthodologie de recherche sémiotique d'A. J. Greimas [1966] le défini par ailleurs.

5.2.1. REPERAGE DES THEMES ET DES SOUS-THEMES DES ENONCES PRESIDENTIELS

L'objet de la recherche nous a conduit à formuler un processus de codage « up-bottom » à partir des discours présidentiels contenus dans les rapports annuels des entreprises. Le processus de découpage en unité d'analyse s'effectue selon le principe déjà énoncé du « codage ouvert » à partir de la grille obtenue du « codage sélectif » *a priori*. En présentant deux exemples de codages *a priori* des discours présidentiels, nous tentons de donner un aperçu des résultats et de la méthodologie retenue dans notre étude. Les tableaux ci-après nous donnent un exemple de codage réalisé à partir du message contenu dans le rapport annuel des organisations Marine-Wendel et Danone. L'ensemble des opérations de codage ont été répétées successivement sur les 50 entreprises retenues dans le cadre de notre étude.

En établissant une grille d'étude et de présentation des énoncés présidentiels en trois rubriques, nous faisons figurer les éléments de code thématiques dans la première rubrique. Ils sont accompagnés par l'occurrence de la variable codée selon l'évolution du discours présentée par les chiffres entre les crochets. Dans la seconde rubrique du tableau d'analyse figure le texte (les énoncés) à analyser. Enfin, dans la troisième et dernières rubrique figurent des éléments d'appréciation et de remarques en annotation du codage réalisé. L'ensemble des occurrences des thématiques fera ensuite l'objet d'une analyse factorielle afin de rechercher et discriminer les convergences thématiques d'une locution présidentielle. C'est à ce stade que s'effectueront également les rapprochements de « patterns » (c'est-à-dire de configurations de discours et d'énoncés convergents) inter-

organisationnels. Elles permettront de déterminer l'existence de « famille » d'énonciation par rapport aux innovations organisationnelles.

Tableau 50 : Exemple de codage d'un message présidentiel (Marine Wendel – 1998)

THEMATIQUES	TEXTE	REMARQUE(S)
AE_ORG [1], VROBJ [1], CDVAL [1], CC [1], IPURE [1], AE_ORG [2], COMPET [1], AE_ORG [3], AE_ORG [4], BOURS [1], AE_ORG [5], AE_ORG [6], AE_ORG [7], AE_ORG [8], BOURS [2], CDVAL [2], VROBJ [2], CDVAL [3], BOURS [3], IPURE [2], CC [2], CDVAL [4], BOURS [4], CDVAL [5], CC [3], DG_ADMIN	<p>Notre principale filiale, la CGIP, dont nous assurons le contrôle et inspirons la stratégie, nous apporte en 1998 trois motifs de satisfaction :</p> <ul style="list-style-type: none"> – De bons résultats pour le premier semestre avec une augmentation du résultat courant porté de 408 millions de francs en 1997 à 624 millions de francs, soit une augmentation de plus de 50% et une croissance très forte du résultat exceptionnel porté à 963 millions de francs. Les perspectives pour l'année entière sont favorables. – Des cessions d'actifs opportunes (solde de la participation dans Crown Cork and Seal, notamment) qui ont permis de financer le développement de Cap Gemini et Valeo qui toutes deux ont lancé des augmentations de capital dont CGIP a pris sa part. – Une opération de rachat de titres, sous forme d'OPRA, qui nous a permis de céder dans d'excellentes conditions 169750 actions CGIP au prix de 3100 francs l'une. <p>Reynolds, Stallergènes, Afflelou et les fonds Alpha ont actuellement une valeur, estimée à environ 1 milliard de francs, et une plus-value potentielle voisine de 600 millions de francs. Ces actifs de diversification représentent aujourd'hui environ 10% du portefeuille de Marine-Wendel.</p> <p>Il est de notre intention d'affecter l'essentiel de la trésorerie disponible de la société, 550 millions de francs après paiement du dividende, à de nouveaux investissements de diversification ou au programme de rachat d'actions dont nous vous demandons l'ouverture.</p> <p>Notre prochain exercice s'annonce particulièrement bon. Nous devrions en effet être en mesure de faire progresser notre résultat courant, et nous présenterons de très substantiels résultats exceptionnels en enregistrant les plus-values réalisées à l'occasion des cessions de titres Stallergènes, lors de leur cotation, et CGIP, lors de l'OPRA présentée en juillet dernier : le bénéfice net</p>	<p>Acteur CGIP Réalisation Obj Résultats Optique / Jeu <i>Cession actifs</i> CrownCork Gemini, Valéo CGIP OPRA Acteurs (4) Valeur bourse OPRA Optique / Jeu Création valeur Cessions</p>

[1], DG_ADMIN [2], DG_ADMIN [3], DG_ADMIN [4], VROBJ [4],	pourrait ainsi atteindre 700 millions de francs. Dans ce contexte de réussite, nous regrettons que deux administrateurs aient à quitter le Conseil. Pierre Celier, notre président d'honneur qui est à l'origine de Marine-Wendel, a pris une part majeure dans son développement. Je sais pouvoir continuer à faire appel à sa précieuse expérience. Paul Aussure, après avoir rendu des services éminents au groupe, restera l'ami proche et écouté qu'il a toujours été parmi nous.	Contexte Conseil, Celier « Je » Paul Aussure
---	---	---

Ces analyses de « patterns » seront précédées par la recherche des séquences d'énonciation formant un « programme narratif ». En cela, les hypothèses auparavant émises sur les occurrences de thèmes récurrents du langage seront reprises à titre d'évènements (ou d'incidents) marquant une précedence et/ou séparation d'évènements perçus par le locuteur président et son staff dirigeant. Là encore, il existe une hypothèse implicite « d'énaction » de la réalité et de sa structuration dans les énoncés en fonction non seulement d'un programme narratif, mais aussi d'un « parcours figuratif » de la construction du sens à faire partager par tous les acteurs de l'organisation.

Tableau 51 : Exemple de codage d'un message présidentiel (Danone – 1998)

THEMATIQUES	TEXTE	REMARQUE(S)
VROBJ [1], FCS [1], IPURE [1], FCS [2], INTER [1], RTECO [1], CDVAL [1], ACTION [1], VROBJ [2], QUALP [1], AE_ORG [1], VROBJ [3], IPRODC [1], A_ORG	1996 et 1997 ont été deux années de réflexions, d'analyses et de concrétisation de la nouvelle stratégie du Groupe DANONE : recentrage sur trois activités mondiales, réorganisation des structures, re-dynamisation des grandes marques du Groupe, développement de l'international, amélioration de la rentabilité, création de valeur pour l'actionnaire. Nouvelle stratégie voulait dire, pour le Groupe DANONE, se donner une nouvelle dynamique pour partir à la conquête du monde tout en préservant ses missions fondamentales, comme la qualité et le bénéfice santé de ses produits, le respect et l'écoute des consommateurs, l'affirmation d'un double projet économique et social. Pour cela, beaucoup de chantiers ont été entrepris, beaucoup de synergies, de simplifications, d'innovations et de transparence ont été mises en œuvre. Tous ces efforts d'adaptation et d'anticipation, menés par le	Objectifs Fcs : recentrage <i>Réorganisation</i> International Actionnaire Objectifs Consommateur

<p>[1], DG_ADMIN [1],</p> <p>COMPET [1], INTER [2],</p> <p>CDVAL [2],</p> <p>ECO_R [1], CEXPL [1],</p> <p>F_R&D [1], RTECO [2], FCS [3],</p> <p>BOURS [1],</p> <p>VROBJ [4], INTER [3],</p> <p>LEAD [1], AE_ORG [2], CLIM [1]</p>	<p>management et l'ensemble des collaborateurs du Groupe, nous ont permis d'obtenir, dès 1998, des résultats positifs dans tous les domaines.</p> <p>En 1998, le Groupe a doublé son rythme de croissance et l'international en a été un moteur essentiel. Désormais, l'activité hors d'Europe représente 24 % de notre chiffre d'affaires. L'amélioration de notre marge opérationnelle, passant de 9,1 % à 10 % du chiffre d'affaires consolidé, a été due, pour l'essentiel, à l'amélioration de nos activités. Pour cela, des actions ont été menées à tous les niveaux : réduction des coûts de production, logistique, achats, marketing, recherche. De plus, la mise en place, depuis deux ans, du programme croissance rentable a permis à l'ensemble des sociétés de se concentrer sur leurs atouts et, ainsi, d'accroître leurs performances. Enfin, en deux ans, la valeur boursière du Groupe a été multipliée par 2,2 pour atteindre 110 milliards de francs au 31 décembre 1998.</p> <p>Avec cette force et ce dynamisme retrouvés, nous abordons 1999 et les années à venir comme un nouveau défi. Il nous faut encore consolider mais aussi conquérir de nouveaux pays pour bénéficier du potentiel de croissance de la planète. Il nous faut, en tant que leader et expert de nos métiers, comprendre, anticiper et inventer les besoins de chaque type de consommateur. Il nous faut simplement rester DANONE, c'est-à-dire enthousiastes, ouverts et humanistes.</p>	<p><i>Innovation.</i></p> <p>Collaborateur Management</p> <p>Compétitivité International</p> <p>Création Valeur</p> <p>Eco.ressources</p> <p>Portfolio</p> <p>Bourses</p> <p>Objectifs International</p> <p>Leadership Consommateur Climat</p>
---	---	--

Si le principal avantage de ce type de méthodologie permet une plus grande fiabilité de la collecte des données – le chercheur n'intervenant pas dans le processus de production desdites données – à l'inverse, il existe un biais lié à la conceptualisation du construit que les données recueillies sont censées représenter (la cognition organisationnelle par exemple). Le biais d'anthropomorphisme et de réification des données documentaires [S. C. Schneider, Angelmar R., 1993] est toujours présent et à prendre en ligne de compte.

Cette phase du travail aura, sans aucun doute, été la plus fastidieuse tout en demeurant moins visible. L'ensemble des discours présidentiels codés feront par la suite l'objet d'analyse factorielles (quantitatives) selon une méthodologie largement éprouvée par d'autres recherches assez proches [D'Aveni, Macmillan, 1990 ; Boland et Pondy, 1986]. Cette troisième phase de notre processus analytique constituera la dernière partie méthodologique de ce travail.

5.2.2. ANALYSE SEQUENTIELLE DES PHASES D'ENONCIATION SUIVANT LA METHODE DU GAMMA DE PELZ

L'utilisation d'une méthode d'analyse séquentielle comme celle du Gamma de Pelz conduit à une transformation des données qualitatives, issues des codages thématiques, en données quantitatives pour effectuer le calcul du gamma de Pelz. Nous partons pour notre part d'une liste de codes déterminée *a priori* (catégories et thèmes) et de leurs occurrences dans l'observation du processus de codage des énoncés présidentiels :

- Les catégories permettent de décrire et de décomposer le processus d'énonciation. Elles sont issues de la confrontation entre la littérature et les études de terrain. Elles se décomposent elles mêmes en sous-catégories (ou thèmes) qui constituent à la fois des catégories conceptuelles et des observations dans les énoncés ;
- Les thèmes représentent les différentes formes que peut prendre une catégorie d'analyse au cours du processus d'énonciation ;
- Les occurrences constituent les observations empiriques, au niveau du texte des discours, et sont supposées traduire des changements sur une thématique.

5.2.2.1. Détermination du schéma global des séquences de précedence et de séparation dans le processus d'énonciation

La séquence d'énonciation pourra donc être définie comme un modèle d'explication du schéma des occurrences. Cette séquence est composée d'une suite de thèmes (construits conceptuels) au sens où l'on mis en évidence A. H Van de Ven et M. S. Poole [1990]. En effet, les termes catégories, thèmes et occurrences sont remplacés respectivement par variables, évènements et incidents chez ces derniers auteurs. Ils constatent ainsi que si « *un incident est une observation empirique, un évènement n'est pas directement observé, c'est un construit conceptuel dans un modèle qui explique le schéma des incidents* » [p. 319]¹.

En conférant au dirigeant une propension à replacer les évènements *a posteriori* selon un ordre chronologique qui lui semble le plus logique, on considérera que le processus de retranscription de la situation correspond bien à une définition *a posteriori* de ce qu'il pense être le chemin idéal. Les différentes occurrences repérées dans l'étude de l'énoncé présidentiel peuvent à ce titre être entendues comme des évènements chronologiques, mais sans nécessairement impliquer une connaissance de la durée écoulée entre la survenue de deux évènements.

Chaque occurrence d'une thématique représente une incidence sur la catégorie concernée. Les occurrences sont donc codées suivant les catégories d'analyse prédéfinies. Une même occurrence peut être codée sur plusieurs catégories afin de tenir compte des différentes influences de la survenue d'une thématique. L'occurrence est validée sur une échelle de vingt et une (21) incidences. Cette échelle s'apprécie comme le degré (nombre) d'énonciation d'une thématique dans un message particulier.

La qualité et la fiabilité du codage sont assurées à partir du nombre des thèmes contenus dans un énoncé. Par suite, il y a confrontation permanente de la validité du construit théorique (à partir de leur conception *a priori*) de thèmes et de leur observation. En somme, jusqu'à cette phase, nous ne disposons que de données qualitatives codées selon des catégories elles aussi qualitatives. Il devient essentiel de transformer ces codes thématiques en données quantitatives, nécessaires pour l'exécution de la méthode du gamma Pelz. Pour chaque degré d'occurrence thématique, dans les énoncés, un thème est codé 1 s'il est présent dans le discours ou 0 dans le cas inverse. Dans le tableau de base de

¹ "an incident is an empirical observation, an event is not directly observed; it is a conceptual construct in a model that explains the patterns of incidents".

calcul des gamma, nous aurons en ligne l'échelle du degré d'occurrence et en colonne les thématiques contenues dans le discours.

Donner la valeur 1 ou 0 à chaque occurrence s'explique selon I. Vandangeon-Derumez [1998, p. 208] par « *la difficulté d'accorder un poids aux évènements : quatre décisions sont-elles quatre fois plus importantes qu'une seule décision ?* ». B. Forgues [1993] admet également le même postulat en considérant que seule importe dans la recherche la nature des décisions prises, à l'exception de leur nombre. En se fondant sur l'hypothèse de notre problématique qui désigne des énoncés conventionnalistes, donner le nombre de fois que des thématiques sont citées correspondrait à expliciter une certaine rhétorique de l'argumentation. A des fins de comparaisons, les deux méthodologies seront tour à tour explorées ultérieurement.

Les occurrences thématiques composant les énoncés d'innovation organisationnelles et conventions ainsi que des acteurs cités seront analysées selon la globalité des thèmes et des catégories. En effet, le nombre quantitatif d'occurrences retenu varie selon les modalités de sa parution au titre de chaque énoncé d'entreprise. Pour l'ensemble des cinquante (50) énoncés d'entreprise retenus, est présenté en annexe le tableau général des occurrences suivants les thématiques définies *a priori*, à la fois sur une considération du poids des énoncés (nombre des occurrences) et sur leur nature (qualité des occurrences).

Les tableaux suivants seront ensuite analysés sur la base d'un retour aux données qualitatives. Ainsi pour le processus global d'énonciation, nous analysons à la fois les fréquences d'occurrence des évènements, puis les séquences obtenues avec les scores de précédence et de séparation. Les thématiques avec des caractères en gras ont un score de séparation supérieur à 0,5 et sont par conséquent clairement séparés les uns des autres.

Tableau 52 : Synthèse des résultats du calcul du Gamma pour l'ensemble des organisations avec un codage binaire des occurrences

THEMATIQUES / EVENEMENT	CODES THEMATIQUES	PRÉCÉDENCE	SÉPARATION	OCCURRENCES
Climat Organisationnel	CLIM	57,47%	57,47%	2
Adéquation compétence / fonction	ADCOMF	54,44%	54,44%	2
Rémunération des salariés	REMUN	52,41%	54,93%	4
Productivité Main d'œuvre	PMO	26,18%	33,33%	13
Innovation Technologique	ITECH	24,85%	49,22%	25
Image Sociale de organisation	IMSOC	24,33%	39,70%	17
Innovation de Produits	IPROD	15,51%	40,97%	41
Innovation de Procédés	IPROC	15,19%	41,49%	38
Charges rattachées à l'exploitation	CEXPL	10,26%	21,89%	43
Frais de R&D	FRD	9,87%	21,49%	44
Economie Ressources	ECOR	8,68%	23,65%	41
Rentabilité Economique	RTECO	8,00%	16,40%	59
Stockholders / Actionnaires	STOCKH	2,48%	45,78%	55
Image Financière / Image Boursière	IMFIN	2,41%	18,57%	64
Qualité Produit	QUALP	0,81%	18,00%	63
Direction Générale / Administrateurs	DGAMD	- 0,06%	42,17%	75
Mobilisation du Personnel	MOBIL	- 0,38%	29,42%	50
Développement Personnel / Formation	DPERSO	- 2,60%	24,66%	64
Acteurs Internes	ACTINT	- 6,19%	53,82%	70
Création de la Valeur	CDVAL	- 13,20%	18,83%	234
Volonté de Leadership	LEAD	- 18,38%	39,08%	104
Compétitivité	COMPET	- 20,49%	24,80%	301
Internationalisation / globalisation	INTER	- 34,13%	42,82%	193
Contexte / Optique Concurrentielle	CC	- 37,53%	44,21%	208
Innovation Pure des configurations	IPURE	- 38,29%	52,84%	172
Facteurs clés / Compétences clés	FCS	- 44,84%	47,91%	304
Volonté de Réalisation Objectifs	VROBJ	- 44,90%	50,30%	229
Acteurs Externes	ACEXT	- 45,10%	57,86%	233

Innovation globale organisation	IGLOB	- 59,04%	65,04%	37
--	--------------	-----------------	---------------	-----------

5.2.2.2. L'engendrement de la signification comme parcours du sens des énoncés : une interprétation des résultats du Gamma de Pelz

En distinguant deux temps dans le processus d'énonciation – entre des événements séparés d'une part et des éléments groupés d'autre part – les messages présidentiels semblent révéler une logique de structuration du discours, notamment par rapport à la double existence de ce que l'on peut nommer un « programme narratif » et un « parcours figuratif ». Ces derniers qui sont définis à partir des valeurs sémantiques qui se structurent autour d'une évidence communicatrice qui traduit la finalité du discours présidentiels : les justifications d'un changement/non changement global. Le processus conventionnaliste, tel qu'il a été entendu dans notre étude suivant les chapitres 3 et 4, s'entendait de la communication entre différentes parties sur la base d'une consonance intersubjective fondée sur l'évidence des accords de représentation. En suivant les résultats obtenus du gamma de Pelz, on pourra résumer les interprétations suivant deux axes d'analyse : la fréquence des événements et leur position dans la séquence globale de locution :

– Les fréquences :

Le processus d'énonciation est dominé ici par les « facteurs clés de succès / compétences distinctives » (FCS) et la « compétitivité » (COMPET) traduisant l'idée d'une logique de communication fondée sur la maîtrise de ressources et de compétences. Comme le souligne E. T Penrose [1959, p. 5] à propos d'une approche du paradigme de management fondé sur les ressources et les compétences, « *tout notre exposé insiste sur les ressources internes de la firme – les services productifs que la firme peut tirer de ses ressources, en particulier les services productifs rendus par les cadres expérimentés de la firme* ». En d'autres termes, la démarche de l'ensemble des dirigeants d'organisations vise à « *se définir à partir de ce qu'elle est capable de faire* » [R. Grant, 1991, p. 116].

Cette position semble traduire une lecture de l'organisation entendue comme une articulation d'un système d'offre et d'un ensemble de prestations, et s'adossant sur la mise en œuvre de ressources. Cette position est à rapprocher de nos premières conclusions issues de la confrontation des variables informationnelles analysées dans la section antérieure. En fait, les organisations du

groupe n° 3 – dont le processus de communication s'appuie sur une construction d'un statut de référent, du fait notamment de leur leadership – s'éloignent progressivement de toute convergence conceptuelle avec les autres entreprises. Cela est sans doute du, en partie, à la nature des compétences qui fondent les arguments concurrentiels. Si par compétences on entend la capacité à déployer des « *ressources pour atteindre un objectif voulu, habituellement sous forme de combinaison faisant appel à des processus organisationnels* » [R. Amit, P. J. Schoemaker, 1993, p. 35-37], alors les savoirs-faire qui constituent un ensemble de compétences stratégiques devront s'agrèger autour d'individus, dont les efforts sont suffisamment diversifiés, pour reconnaître les opportunités de fusionner leur expérience fonctionnelle avec celles d'autres. Par suite, cette intégration de savoirs-faire s'organise en une configuration de structure [B. Quélin, 1995] ou une architecture [R. Grant, 1996].

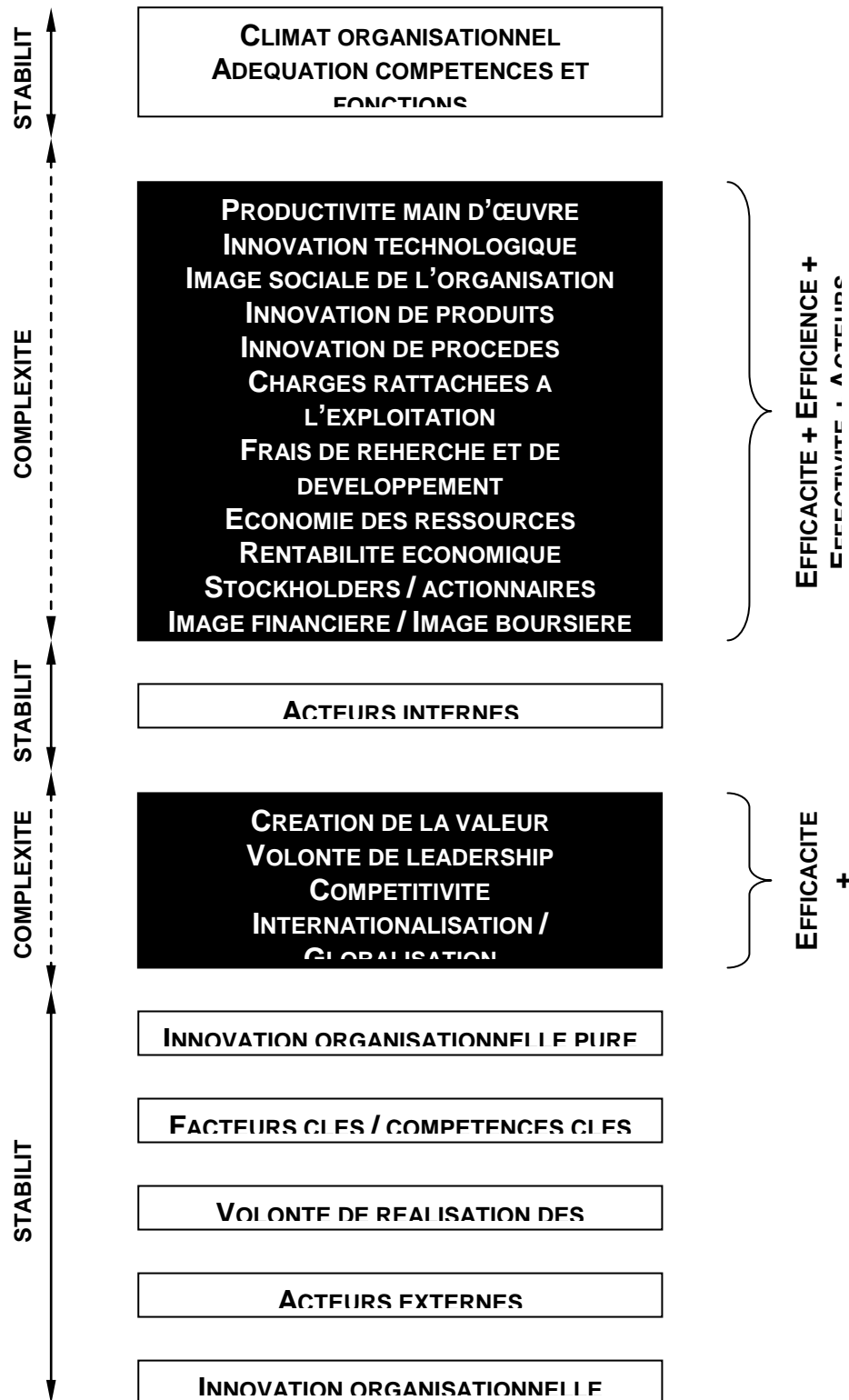
L'objectif avoué vise principalement à « créer de la valeur » (CDVAL) et convaincre les « acteurs externes » de la pertinence des choix stratégiques opérés, ainsi que de la « volonté stratégiques de réaliser les objectifs » (VROBJ) assignés à l'organisation. L'intervention du « Contexte / Optique concurrentielle » (CC) a pour base de justification une définition de facteurs stratégiques, non pas tant pour déterminer une niche stratégique, mais plutôt en choisissant quels marchés servir en concordance avec le processus d'évolution propre à l'organisation [D. Levinthal, J. Myatt, 1994, p. 48]. Dans le même ordre d'optique, l'« International » (INTER) constituera autant de niches stratégiques pour un développement co-évolutif possible pour les entreprises concernées dans leurs industries respectives.

On débouche bien sur une logique d'« innovation organisationnelle pure » (IPURE) entendue comme forme d'adaptation des compétences de l'organisation aux enjeux du contexte concurrentiel. A cet effet, les enjeux de « Leadership » (LEAD) visent essentiellement à faire adhérer l'ensemble des « Acteurs internes » (ACTINT) à la démarche retenue. Leur concours revêt les doubles aspects d'une volonté de fonder une *assiette à l'accord de représentation* sur l'innovation de la configuration – c'est-à-dire sur son design organisationnel –, en même temps qu'un désir d'implication stratégique des acteurs internes (principalement les salariés) du point de vue de l'interprétation du discours vis-à-vis des parties prenantes projetées dans la rédaction du rapport (actionnaires, investisseurs, analystes financiers, etc.). On retrouve ici d'une certaine façon l'hypothèse proposée par A. Silem et G. Martinez [1983] sur l'affirmation d'après laquelle le discours managérial a d'abord une vocation interne. En analysant le processus d'énonciation du point de vue des résultats obtenus à partir du gamma de Pelz, les premiers résultats ci-dessous sont confirmés, avec toutefois un réajustement des séquences de construction du discours. Comme on va le voir dans les lignes qui suivent, le postulat de compétition fondé sur les ressources reste d'actualité.

– Les séquences :

D'un point de vue des séquences repérées dans l'énonciation du discours, celui-ci demeure stable au départ et à l'arrivée, avec un intermédiaire où le dire des présidents est plutôt complexe quant aux arguments retenus et à leur présentation aux locuteurs. Le graphique suivant présente schématiquement le déroulement et l'enchaînement des « phases ». L'interprétation du séquençage est fournie plus loin.

Figure 14 : Illustration schématique de l'engendrement du sens à partir des mesures du gamma de Pelz



- Le processus d'énonciation est relativement clair et est divisé entre deux périodes de complexité d'argumentaire. Il semble exister, *a priori*, un schéma de la narration qui distingue des phases ou séquences de justification précises et d'autres phases d'argumentation plus complexes. La distinction entre les phases issues du comptage fréquentiel et celle du gamma renforcent notre interprétation fondée sur une approche du discours présidentiel à partir d'un axe d'analyse privilégiant les ressources et les compétences.

Avec 57%, 54% et 54% de scores de séparation, les thématiques respectives de « climat organisationnel » (CLIM), « d'adéquation des compétences aux fonctions » (ADCOMPF) et de « rémunération des salariés » (REMUN) sont clairement distinctes et se précèdent chacune les unes par rapport aux autres. Toutefois, leur faible occurrence nous oblige à considérer une très faible convergence d'argumentaires sur ces thématiques. Seules les organisations Eridania et Schneider pour la première, Danone et le CCF pour la seconde et Atos, Pechiney, ElfGabon et Suez pour la dernière ont des énoncés portant sur ces dimensions analytiques du discours présidentiel. Il faut également envisager une non pertinence *a priori* du modèle d'analyse dont les regroupement de catégories et de thématiques dans le processus de la « colligation » théorique révèle quelques ambiguïtés. Cette dimension sera explorée dans le chapitre suivant. Le démarrage du processus sur les thématiques affectant les dimensions d'effectivité et d'efficience sont de l'ordre d'une communication interne, c'est-à-dire tournée vers les parties prenantes internes à l'organisation. Le recouplement avec les données issues de l'AFC des variables informationnelles (voir figure X, p.) est redondant : hormis les organisations Eridania et Suez, nous avons bien à faire à des dirigeants dont le discours est « autoritaire et paternaliste » (groupe n° 2), traduisant des préoccupations centrées sur l'adhésion aux valeurs dites par la direction. La formalisation du discours est tacite et peu formalisée à travers le message présidentiel.

Nous assimilons cette phase au processus de l'analyse stratégique repris par le modèle des ressources et des compétences qui met en son centre l'interaction entre les ressources propres aux organisations et les conditions de leur environnement. Cette vision est d'ailleurs partagée par J. Allouche et G. Schmidt [1995, p. 98] qui retiennent une évolution des outils de la décision stratégique tournés vers le « reengineering » à travers 1) la re-conception de l'entreprise et de ses problèmes 2) sa restructuration et enfin 3) sa revitalisation. En d'autres termes, dans cette phase du discours énoncé, on identifie ici les actifs stratégiques susceptibles de générer des rentes à partir de leurs analyse interne [J. B. Barney, 1995].

- Dans une seconde phase de complexité des logiques argumentatives, les paradigmes conventionnalistes de la justification à partir de l'efficacité et de l'effectivité se couplent aux principaux acteurs conventionnalistes dans l'élocution présidentielle (Groupe n° 4). En suivant R. Henderson et I. Cockburn [1994] la difficulté de la mesure des compétences organisationnelles stratégiquement significatives conduit à retenir des évaluations en termes de « symptômes » ou « d'indicateurs » plutôt que de « la mesure de variables causales ». Il y a manifestement une identification de la présence de compétences stratégiques par les dirigeants dans leur énoncés, mais l'impossibilité de leur attribuer un ordre de grandeur quantitatif conduit souvent à occulter leurs objectifs ou leurs résultats. Cette rétention d'informations s'appuie sur le fait qu'une évaluation des ressources étant forcément idiosyncrasique, elle conduirait à communiquer ouvertement le système de mesures propre à chaque organisation. En conjecturant sur les résultats de la séparation suivant le gamma de Pelz, les « innovations technologiques » (ITECH) – avec un score séparation de 49% – semblent constituer l'un des facteurs importants de cette phase de complexité d'énonciation.

La phase de complexité débouche sur une thématique des « acteurs internes » (ACTINT) qui correspond à une seconde période du processus communicationnel fondé sur le symbolisme et l'humanisme des énoncés. Le degré d'implication des acteurs internes (principalement des collaborateurs) traduit bien la préoccupation centrée sur la constitution d'un actif stratégique en vue de l'obtention d'un avantage concurrentiel. Nous suivons en ce sens le schéma proposé par R. G. McGrath et al. [1995, 1996] et repris par S. Tywoniak [1998, p. 177] :

- « L'intercompréhension causale » qui traduit une maîtrise par l'équipe des relations entre facteurs de production, combinaisons et résultats attendus ;
- « La performance collective » qui fait passer l'intercompréhension au niveau d'une action représentative de la routine-compétence mise élaborée ;
- « La nouvelle compétence » lorsque les écarts entre objectifs et performances se réduisent progressivement ;
- « La spécificité stratégique » lorsque la nouvelle compétence permet de se conformer aux critères de l'avantage concurrentiel (valeur, rareté, non-imitation, longévité, non substitution, valorisation) [J. B. Barney, 1995].

Comme on peut le voir, la focalisation reste bien d'ordre interne et est portée sur la constitution d'une équipe gérant la construction et la diffusion de la nouvelle compétence.

- Dans une troisième phase de complexité énonciatrice, la « création de la valeur » (CDVAL), la « volonté de leadership » (LEAD), la « compétitivité » (COMPET), « l'internationalisation et la globalisation » (INTER), « le contexte / optique concurrentielle » (CC) traduisent bien la phase de préparation argumentaire du discours sur la contingence configurationnelle. En faisant reposer l'avantage concurrentiel de l'organisation sur certaines ressources stratégiques, il y a une traduction quant à la définition structurelle de l'organisation. Cette position de la contingence configurationnelle est d'ailleurs partagée par R. Drazin et A. H. Van de Ven [1985] ou encore N. Venkatraman [1989]. L'innovation de configuration organisationnelle (ou « innovation pure ») correspond bien au passage vers des modalités de justifications fonctionnalistes et consultatives (groupe n° 3). Nous pourrions encore parler de processus de rationalisation *a posteriori*. Des structures en conformité avec l'évidence qui veut que la structure divisionnelle soit le gage d'une meilleure compétitivité. J. B. Barney [1996b] a résumé les caractéristiques structurelles des organisations suivant qu'elles optent pour une stratégie de domination par les coûts ou une stratégie de différenciation. La dimension consultative de la justification traduit la préoccupation selon d'après laquelle il existerait un compartimentage possible des ressources – avec perte d'avantage concurrentiel – du fait d'une organisation divisée en unités stratégiques indépendantes comme cela est souvent le cas pour les entreprises les plus répandues : les multi-divisionnalisées. G. K. Prahalad et G. Hamel [1990] considèrent d'ailleurs que cette fragmentation freine à la fois l'innovation et les projets de développements impliquant plusieurs unités.

Si l'organisation souhaite s'agrandir, elle privilégiera un mode d'organisation fondé sur des compétences stratégiques de l'entreprise sur lesquels s'appuieront les produits intermédiaires / composants qui sont les éléments de base de la gamme des produits finaux. Les unités opérationnelles font converger produits finaux cohérents et compétences stratégiques en les commercialisant sous « une marque unificatrice » [G. Hamel, C. K. Prahalad, 1994]. A l'inverse, une démarche d'approfondissement sur le marché requerra une structure plus décentralisée en unités autonomes. L'analyse du processus de construction du sens de « l'innovation organisationnelle pure » (IPURE) au niveau de ses valeurs sémantiques et sémiologiques révèle d'ailleurs une structure profonde bâtie sur les sémèmes¹ « acquisition », « alliance », « cession », « partenariat », « restructuration », « réorganisation », « coopération » et « fusion ».

¹ Un sémème est un ensemble de sèmes constituant le sens d'un mot. Le sème étant lui-même l'unité minimale de signification, comme composant, dans le sens d'une unité lexicale.

En d'autres termes, l'organisation interne des ressources et des compétences est loin d'être la seule dimension prise en compte par les dirigeants : les opérations d'alliances ou d'acquisition externes sont une alternative fréquente d'accès à de nouvelles compétences ou à de nouvelles ressources. Ainsi, il semble exister un accord partagé sur l'évidence d'acquisition externe de ressources ou de compétences chaque fois que l'entreprise identifie à l'extérieur des opportunités envisageables : développement *in situ*, acquisition proprement dite, alliance ou encore dotation initiale. L'étude des énoncés révèle quatre modalités de choix stratégique en suivant leur contexte de justification. Le tableau ci-dessous nous en donne une synthèse.

Figure 15 : Les principaux concepts énoncés par les présidents à propos des modalités de gestion des innovations de configurations

CARACTERISTIQUES DES RESSOURCES	CONTEXTE DE JUSTIFICATION	FREQ. (EFFECTIF)
Acquisition(s) / Fusion(s)	L'hypothèse est qu'une acquisition de la totalité d'une ressource est préférable lorsqu'elle est au moins aussi avantageuse qu'une alliance et est mesurable.	50,9% (82)
Alliance(s) / Partenariat(s) / Coopération(s)	Dans la supposition où la contribution des ressources à acquérir pour l'entreprise est au moins aussi avantageuse qu'une acquisition, mais difficilement mesurable.	21,7% (35)
Cession(s)	La cession intervient pour le cas où le maintien d'une ressource est moins avantageuse qu'une alliance.	9,9% (16)
Restructuration(s) / Réorganisation(s)	L'entreprise choisit de développer en interne les compétences et les ressources parce que leur contribution à la survie de l'organisation est facilement mesurable.	17,4% (28)
Totaux		100% (161)

Près de la moitié des énoncés portent sur la solution d'acquisition et de fusion. L'impact se situe surtout sur la variable de structure contingente qu'est la taille des entreprises [H. Mintzberg, 1982]. Le principe d'innovation pure des configurations vise, dans cette alternative, les options

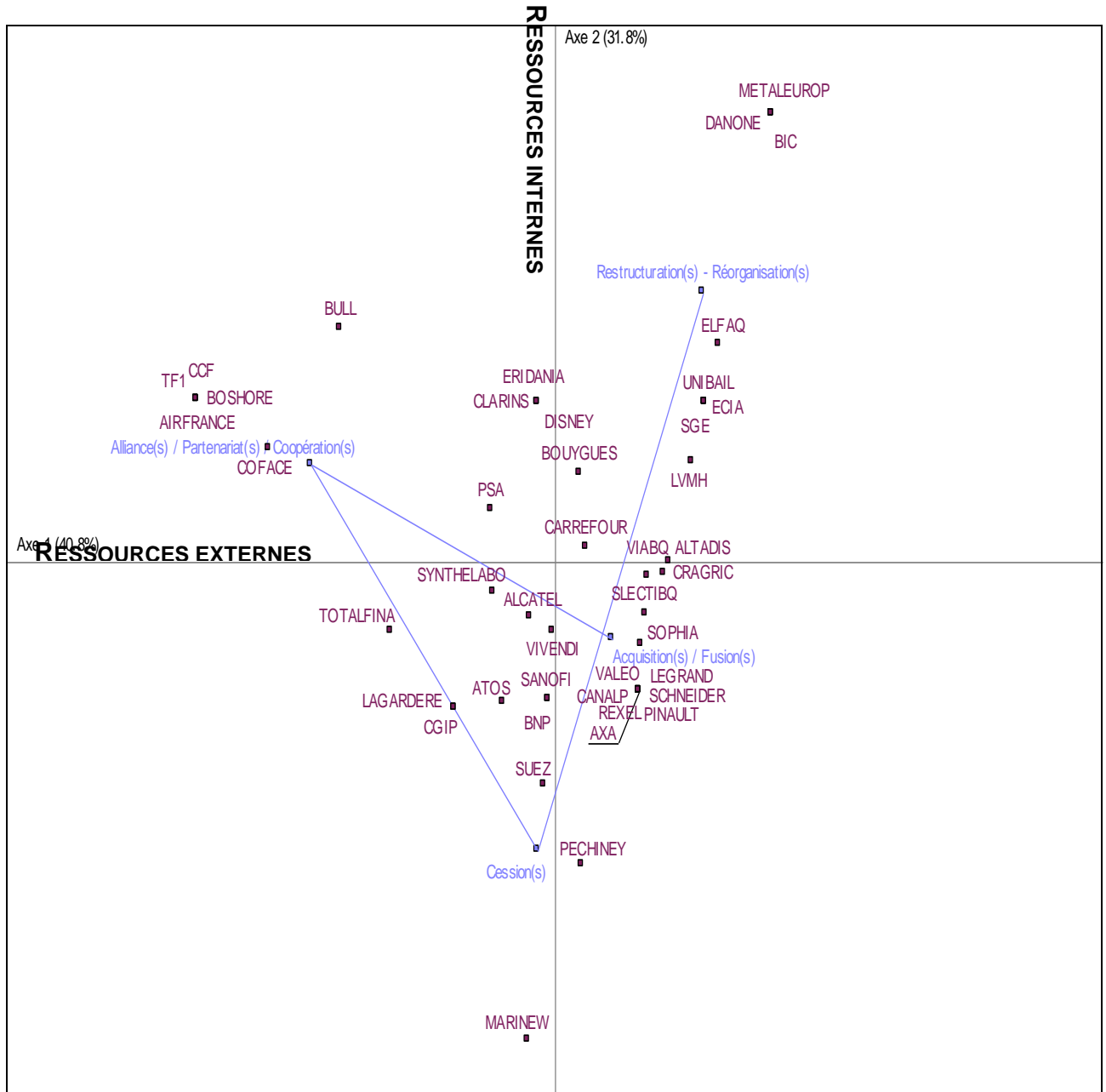
d'élargissement à partir d'unités complémentaires d'une structure divisionnalisée. Les 20% respectifs des Alliances et de la restructuration montrent une ambivalence portant toujours sur la même variable taille de l'organisation. Avec 10% des énoncés, la solution de cession, et donc de diminution de la taille répond à une gestion de contexte inhabituel plutôt qu'à une pratique courante d'administration communément admise. Cela semble en effet d'autant plus curieux que les acquisitions s'effectuent toujours en réponse à des cessions.

La prise en compte de la dimension dynamique et processuelle des phénomènes de structuration se traduit ici par des propositions de configurations-types récurrentes dans les énoncés car elles induisent l'évidence d'un ajustement instantané des structures aux changements de stratégie ou de contexte. Nous parlerons ici de processus conventionnaliste en ce sens que le propos des énoncés présidentiels ne visent pas à étudier les ressources et les compétences qui induisent ces évolutions de configurations ; ils se contentent de supputer que certaines structures formelles sont les plus aptes à tel type de processus, sans analyse sur le processus lui-même. D. J. Collis [1991] parle en ce sens d'un « héritage administratif » parce que le décalage entre les configurations retenues et prescriptions théoriques « *sont contraintes par les implantations préexistantes et leur histoire, plutôt que par des considérations de minimisation des coûts* » [ibid., p. 64]. En partant d'une analyse factorielle des justifications portant sur les co-évolutions structure/discours, on s'aperçoit qu'avec près de 40,8% de l'information restituée, les ressources externes se singularisent par un mode de justification oscillant entre les « alliances/partenariat/coopération » d'une part et « acquisition/fusion » d'autre part.

Ici encore, quelques précisions s'imposent. En effet, en suivant M. Delapierre [1991, p. 137] les accords de coopération constituent « *un travail en commun, un processus de production de valeur et non de simple échange* ». En ce sens, la coopération entre deux organisations impliquera de leur part un partage des ressources et une coordination des actions, tant au niveau de l'information que de celui de la décision. Cette situation d'échange générera des apprentissages réciproques, qui sont autant d'éléments d'instauration d'une plate-forme commune d'interprétation des informations échangées. On suivant les cas de TF1 (Bouquet de chaînes thématiques), CCF (Réseau), Bouygues Offshore (Investissements), d'Air France (Gestion de Hub), de la Coface (Réseau) et de Bull (Technologies), il semble clair qu'il existe pour ces entreprises et par rapport à leurs industries des justifications pour compléter leur portefeuille stratégique. Pour Elf Aquitaine, Eridania, Unibail Disney ou encore LVMH, la position concurrentielle justifie une réorganisation des ressources internes ; on privilégie ici l'auto production. Le plus grand nombre est celui des organisations est

centré sur l'acquisition et les fusions de ressources. Toutes les sociétés de grande taille semblent concernées et à politique de marques se situent là. Seul Pechiney et surtout Marine Wendel semblent proche d'une logique de cession. Pour cette dernière, la nature de sont activité de gestion de portefeuille semble en être une justification suffisante.

Figure 16 : Répartition factorielle des organisations selon la dominante contextuelle de justification des ressources stratégiques



On a donc une double opposition entre « restructuration(s) / réorganisation(s) » et les « cession(s) » d'une part et « acquisition(s) / fusion(s) » et « alliance(s) / partenariat(s) / coopération(s) » d'autre part. Le processus d'énonciation n'établit pas d'homogénéisation entre les catégories groupales déterminées ici et celles précédemment décidées. En privilégiant une solution à base de ressources internes ou une solution externe, le consensus ne repose que sur le sens profond de ces concepts qui traduisent une volonté manifeste d'évolution des structures d'organisations d'un point de vue dynamique.

- Dans une quatrième phase d'énonciation, les catégories / thématiques sont clairement séparées les unes des autres. Successivement, les « facteurs clés / compétences clés » (FCS) avec une séparation de 47,91% se retrouve coincé entre les deux événements « d'innovation organisationnelle pure » (IPURE) d'une part et de « volonté de réalisation des objectifs » (VROBJ) d'autre part. La séparation est ici nette avec 50,30% de précédence des thématiques énoncées. Il y a une justification d'innovation organisationnelle pure par la maîtrise des ressources stratégiques et le positionnement envers les « acteurs externes » (clients surtout, mais aussi les partenaires influents tels que les actionnaires ou les analystes financiers). La séparation (57,86%) et la précédence (45,10%) de cette thématique traduisent une focalisation claire sur les partenaires externes, en particulier en qualité supposée de destinataires finaux des énoncés présidentiels.

- En synthèse, la convergence de toute ces justifications est la réalisation d'un changement radical par « l'innovation globale » (IGLOB) qui est le signe du passage et de la recherche d'un nouveau palier *d'accords d'évidences partagés*. Avec 65,04% de score de précédence, il s'agit d'un événement largement séparé du reste des thématiques. Ici, la perception d'une réalité par les dirigeants montre que l'innovation globale reste tributaire de la façon dont ils souhaitent construire le sens du changement. Pour J. Child [1972] les structures organisationnelles sont déterminées beaucoup plus par les acteurs que par des facteurs de contingence techniques. Ainsi, selon lui, quelque soit la structure de management retenue au final, elle reflètera la priorité donnée à un facteur quelconque par ceux qui contrôlent l'organisation. D'ailleurs, il convient de préciser que les « *dirigeants ne sont pas obligés de transformer la culture organisationnelle ; ils n'ont qu'à acquérir la culture et la structure de nouveaux secteurs d'activité vers lesquels ils dirigent les ressources de l'entreprise* » [Y. Allaire, M. Firsirotu, 1988, p. 214].

Plusieurs auteurs considèrent que le rôle et l'engagement du dirigeant sont déterminants dans la mise en route d'un changement [R. Beckhard, 1975 ; N. W. Biggart, 1977 ; J. B. Quinn, 1980, M. L. Tushman, E. Romanelli, 1985]. Selon A. Chandler [1989], un faible niveau de performance tend à pousser les organisations à s'engager dans un changement stratégique. Mais chez M. L. Tushman et E. Romanelli [1985], il est nécessaire que cette faiblesse des performances soit liée à des chocs interne tels que le changement de dirigeant. En somme, et suivant les différentes littératures, le rôle du dirigeant comme déclencheur du changement de l'organisation est aussi bien partagé par les tenants d'un changement cognitif [A. Levy, 1986 ; J. M. Bartunek, M. K. Moch, 1987 ; R. Greenwood, C. R. Hinings, 1988] chez qui le niveau de changement d'un schéma détermine l'évolution de l'organisation ; que par les tenants d'un changement managérial [G. Koenig, R. A. Thiétart, 1994] qui privilégient les actions et les outils de management (stratégie, hommes, structures, valeurs, etc.).

Dans la section précédente nous avons parlé de « edge workers » pour désigner les dirigeants dont les organisations arrivaient au terme d'un processus communicationnel. A ce stade, les modèles traditionnels de communication fondés sur l'évidence qui avait jusque là guidé la réussite économique sont conduits à procéder à leur propre « autopoiesis » en ce sens qu'il sont amenés à communiquer à propos de leur communication [N. Luhmann, 1995]. La production de discours devient ici auto-référentielle car les « *systèmes de signification sont complètement fermés dans la mesure où seule la signification peut renvoyer à la signification, et que seule la signification peut changer la signification* » [ibid., p. 37]. D'un point de vue conventionnaliste, l'innovation organisationnelle sera à rapprocher d'une communication sur l'évidence de sa propre réussite aux différentes parties prenantes. Cette analyse est à rapprocher d'un processus de communication de marque auparavant évoqué. Elle fera l'objet de développement ultérieurs dans le chapitre suivant.

CONCLUSION

En conclusion, nous souhaiterions préciser les principaux résultats mis en évidence par notre démarche exploratoire. Sur la base des cinquante (50) organisations composant la base de données de notre études, on ne peut établir avec certitude l'existence de phases claires et définitives quant à l'enchaînement des thématiques dans le processus d'énonciation. Il semble bien exister un « pattern » global de l'énonciation qui nous permet de formuler les rapprochements ci-après :

- L'analyse des variables informationnelles semblent avoir confirmé une orientation du processus d'énonciation en fonction d'un degré de complétude, d'une fiabilité attribuée à l'information divulguée et d'une taille des entreprises. Le processus de recherche sémiotique de l'émergence d'un sens conventionnaliste à partir d'une structuration entre textualisation et dispositifs techniques a confirmé dans un premier temps les résultats issus de l'analyse factorielle des correspondances de chaque variable. Suivant le processus opératoire de sélection ou de négation sémantique, les organisations se regroupaient bien en catégories fondées sur le degré d'interprétation symbolique attribué à l'entreprise par son dirigeant. Les quatre groupes de signification des entreprises s'expliquent en fonction d'une double opération de sélection et de négation des variables de construction du sens en se développant soit en discours « paternaliste », soit en discours « fonctionnaliste », soit en discours « symboliste » soit enfin en discours « autoritaire ». Il y a donc a priori un chemin de construction du sens qui va de l'identification vis-à-vis de l'ensemble des parties prenantes, en passant par le discours de notoriété pour aller à communication réflexive, c'est-à-dire de ses propres valeurs.
- Le processus de codage qualitatif des thématiques – définies à partir d'une grille *a priori* des catégories de l'énonciation conventionnaliste – a permis d'obtenir une distribution des occurrences des thématiques suivant les différents messages présidentiels. Les résultats de ces distributions nous a conduit à un premier décryptage des relations statistiques d'occurrences ou de co-occurrence entre des catégories thématiques suivant la nature des discours : efficacité, efficacité, efficacité ou réalisation d'une part, acteurs et innovation d'autre part ont constitué les événements codés à ordonner selon un processus d'énonciation séquentiel.
- Les différentes étapes d'une « colligation » des énoncés et des thèmes nous ont permis d'appliquer la méthodologie du gamma de Pelz pour tenter de retrouver un séquençage type de l'énonciation pour l'ensemble des organisations de l'échantillon. Cette analyse nous a permis de conforter les résultats de l'analyse primaire sur les variables informationnelles en confortant la vision d'un discours orienté en fonction du chemin de construction d'un processus d'innovation global. La logique managériale ici est à rapprocher d'une approche par les ressources et les compétences en ce qu'elle donne une primauté à la constitution d'une compétence cardinale pour la lutte concurrentielle. La démarche reste proche du modèle LCAG mais opère plusieurs justifications à partir de ressources détenues.

Les processus d'innovation contenus dans les énoncés montrent un chemin de construction du sens de l'évidence, ainsi qu'une hiérarchie des thèmes utilisés. Il nous reste à explorer les relations entre les différentes catégories thématiques sur la base des analyses croisées entre paradigmes de gouvernement, d'acteurs et d'innovation contenus dans le discours présidentiel.

CHAPITRE VI

GERER LES PARADIGMES CONVENTIONNALISTES DE L'INNOVATION ORGANISATIONNELLE : UNE INTERPRETATION DES « PATTERNS »

« Ceci signifie qu'il existe deux processus qui sous tendent toute innovation : (1) la créativité ou génération d'idée nouvelle ; et (2) la mise en oeuvre ou véritable introduction dans le changement. L'innovation n'apparaît que lorsque ces deux composants sont présents. (...) En focalisant ces deux composantes, nous faisons face à une question plus traitable : quelles sont les normes qui peuvent promouvoir la créativité et la mise en œuvre ? » [C. A. O'Reilly III, M. L. Tushman, 1997]¹.

« Le mot chien, remarquait Spinoza, ne mord pas. Le mot chat ne miaule pas. Quoi de plus familier ? La confortable séparation des mots et des choses a pour elle l'évidence du bon sens » [D. Bognoux, 1989, p. 147].

INTRODUCTION

La chapitre antérieur a porté principalement sur une exploration première des données issues des analyses qualitatives. En décidant d'appliquer d'abord un décryptage sémiotique aux variables informationnelles, nous avons pu établir un premier cadre d'analyser susceptibles de regrouper en familles homogènes les différentes organisations (50) étudiées. La seconde phase de l'analyse a couplé à la fois l'analyse qualitative thématique à partir des méthodologies de codage axial et a priori,

¹ This means there are two component processes that underlie all innovation : (1) creativity or the generation of a new idea ; and (2) implementation or the actual introduction of the change. Innovation occurs only when the both components are present. (...) By focusing on these two components, we now have a more tractable question : what are the norms that can promote creativity and implementation.

avant de procéder à une recherche de séquence d'énonciation à partir d'une application du gamma de pelz. L'analyse factorielle en composantes principales des thématiques repérées à l'issue du processus de codage ouvert des messages présidentiels nous a permis d'établir une première typologie « brute » des différentes organisations selon leur inclinaison à des discours conventionnalistes. Aussi, le propos dans ce chapitre, est d'établir une étude sur la base d'une discrimination entre deux catégories de relations :

- Les relations entre les thématiques conventionnalistes – formant les paradigmes de gouvernement – et les catégories de l'innovation composant un même discours présidentiel ;
- Les relations entre les paradigmes thématiques de gouvernement conventionnalistes et les catégories d'acteurs composant un même énoncé présidentiel.

Dans ce chapitre, l'objet vise essentiellement à une double confrontation « fine » des énoncés du message présidentiel avec leurs catégories d'analyses. Une synthèse globale sera opérée en dernier ressort pour tenter de déterminer une configuration typique des paradigmes de gouvernement influençant la structuration configurationnelle des organisations.

6.1. ETUDE DES ENONCES SUR LES PARADIGMES DE GOUVERNEMENT CONVENTIONNALISTES ET SUR LES INNOVATIONS ORGANISATIONNELLES

Dans chaque phase d'étude des relations conventions et innovations, la prise en compte des dispositions quantitatives et qualitatives des modalités de l'énonciation auparavant étudié s'avère capitale. La richesse des énoncés, les dispositifs de fiabilité et l'éventail de subordination accompagneront les analyses des facteurs car ils permettront d'accentuer la discrimination pour obtenir une meilleure typologie et des « patterns » interprétables. En partant de la construction théorique effectuée aux chapitres antérieurs, nous étudierons successivement quatre familles de relations « paradigmes-innovations organisationnelles-acteurs » :

- La première cherchera à établir les « patterns » issus de la relation entre les variables composants un paradigme de gouvernement axé sur les valeurs de réalisation (optique / jeu concurrentiel, internationalisation-globalisation, leadership, atteinte des objectifs, compétences clés) et les innovations organisationnelles (produits, procédés, produits et procédés, pure, globale) ;

- La seconde cherchera à établir les « patterns » issus de la relation entre les variables composant un paradigme de gouvernement fondé sur une approche de l'efficacité (rentabilité, création de la valeur, qualité, image financière, compétitivité) et les innovations organisationnelles ;
- La troisième cherchera à établir les « patterns » issus de la relation entre les variables composant un paradigme de gouvernement fondé sur l'efficacité (R&D, Coûts, Productivité, économie des ressources, adéquation compétence-fonction) et les innovations organisationnelles ;
- Enfin, la quatrième et dernière relation cherchera à établir les « patterns » issus de la connexion entre les variables composant un paradigme de gouvernement basé sur l'effectivité (développement du personnel, rémunérations, moral, implication, image sociale) et les innovations organisationnelles ;

Une fois les « patterns » repérés et caractérisés, notre démarche se terminera par une tentative de synthèse de l'ensemble des énoncés, à la fois en termes de paradigmes de gouvernement, d'acteurs et d'innovations organisationnelles. Cette synthèse interviendra en dernière étape de notre processus de construction avant de tenter d'en faire une évaluation d'un point de vue de la validité de la méthodologie employée.

6.1.1. LA REALISATION (OU ACHIEVEMENT) COMME PARADIGME DE GOUVERNEMENT CONVENTIONNALISTE ET LES INNOVATIONS ORGANISATIONNELLES

En partant des résultats du gamma de pelz, on peut considérer que les thématiques – composant la catégorie d'analyse du paradigme de gouvernement fondé sur la réalisation (achievement) – interviennent toutes en dernière phase du discours. Elles apparaissent de ce fait à la fois comme des éléments de fermeture sémantique sur un énoncé clos, et d'ouverture sur une quête aux limites de l'impératif de pérennité de l'organisation. La « volonté de leadership » (LEAD), « l'internationalisation/globalisation » (INTER) et le « contexte concurrentiel » (CC) se situent tous dans des phases d'énonciation complexes et non clairement séparées. En déterminant, par sa précedence, la construction sémantique de « l'innovation pure » (IPURE) – du point de vue des messages de l'étude – le paradigme de réalisation conventionnaliste pourrait s'interpréter comme l'ensemble des valeurs à fondement « dramatique » au sens habermasien. On pourrait parler encore des dimensions subjectives inhérentes à une communication à la frontière du discours traditionnel.

Figure 17 : ACP Thématiques des paradigmes de réalisation et innovations organisationnelles

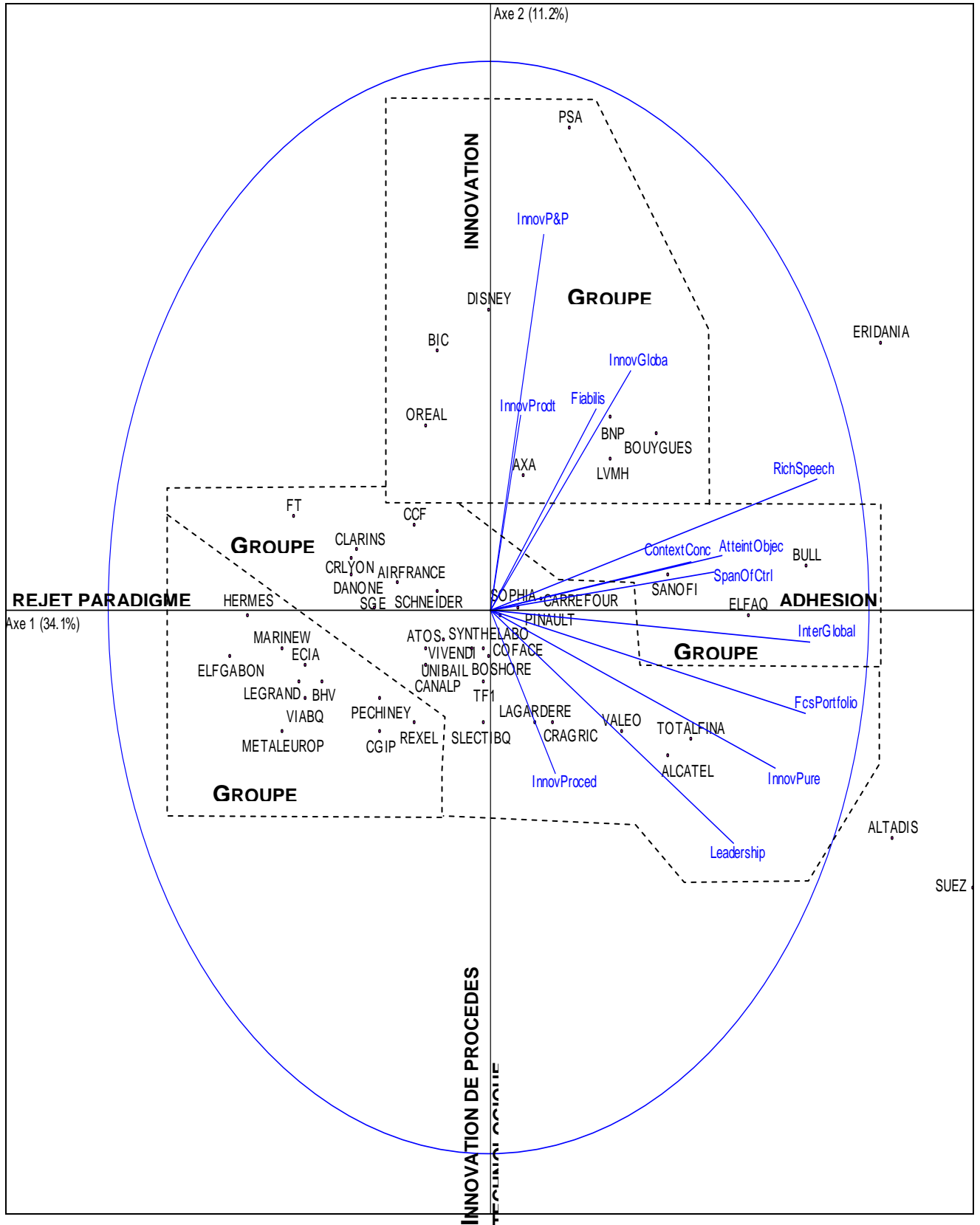


Tableau 53 : Contributions des thématiques de réalisation aux facteurs ACP

	Axe 1 (+34,1%)	Axe 2 (11,2%)	Axe 3 (9,7%)	Axe 4 (8,7%)	Axe 5 (7,5%)
Contributions Positives	RichSpeech +16,0% InterGlobal +16,0% FcsPortfolio +15,0% InnovPure +12,0% Leadership +9,0% SpanOfCtrl +8,0% AtteintObjec +8,0%	InnovP&P +33,0% InnovGloba +13,0% Fiabilis +9,0% InnovProd +9,0% RichSpeech +4,0%	InnovProced +20,0% ContextConc +12,0% InnovProd +9,0% InnovP&P +3,0% RichSpeech +2,0%	InnovP&P +18,0% InnovProced +13,0% InnovGloba +8,0% SpanOfCtrl +3,0%	InnovProced +43,0% AtteintObjec +15,0% Fiabilis +9,0% InnovGloba +4,0% InnovProd +2,0% InterGlobal +1,0%
Contributions Négatives		Leadership -12,0% InnovProced -6,0% InnovPure -6,0% FcsPortfolio -2,0%	Fiabilis -30,0% Leadership -10,0% SpanOfCtrl -4,0% InnovGloba -4,0%	InnovProd -40,0% AtteintObjec -11,0% Fiabilis -2,0%	ContextConc -13,0% RichSpeech -3,0% FcsPortfolio -3,0% InnovP&P 1,0%

L'analyse en composantes principale entre les thématiques d'un paradigme de réalisation et les thématiques sur les innovations organisationnelles présente les « patterns » d'un énoncé de « réalisation » avec 71,2% de restitution globale de l'information. La discrimination est très significative et se répartit en 34,1% de variance globale restituée sur le premier facteur (axe 1) qui regroupe les contributions principales des locuteurs-présidents focalisant sur le degré de complétude (richesse) des énoncés (16%), l'international (16%), les compétences/facteurs clés de succès (15%) et l'innovation organisationnelle pure (12%). Le second axe représente 11,2% de variance restituée où les aspects d'innovation technologique (33%) et de leadership (-12%) sont pris en compte. Le troisième et le quatrième axe reposent respectivement sur les innovations de procédés (20%) et la fiabilité (-30%) d'un côté, l'innovation technologique (18%) et l'innovation de produit (-40%) de l'autre. Le cinquième axe oscille entre innovation des procédés (43%) et contexte concurrentiel (-13%).

Les positionnement des différentes thématiques de l'axe 1 confirme les premiers résultats de l'analyse sur l'engendrement de la signification déterminé avec le gamma de Pelz. Si la richesse lexicale du message (de l'énoncé) en lui-même reste déterminante, elle s'accompagne dans le cas d'espèce de thèmes connexes et associés à une justification du changement organisationnel par le contexte international et la détention de compétences stratégiques. En d'autres termes, les phases de complexité auparavant établies semblent confirmer qu'avec respectivement 42,82% et 47,91% de score de séparation, un paradigme de réalisation chez le dirigeant s'accompagne d'un lexique lourd de justification en termes de gains externes et d'acquisition de compétences stratégiques. La récursivité entre compétences et internationalisation montre bien qu'il y a influences réciproques au niveau

« business strategy » pour changer de configuration. L'analyse reprend le cheminement du modèle de Harvard (LCAG) à travers le triptyque « métiers-missions-plans » et au niveau « corporate strategy » le triptyque « visions-cultures-légitimité ». Chaque niveau d'analyse traduit des préoccupations de l'ordre des buts visés (achievement) et des activités à gérer.

Il semble exister, en ce sens, un processus de structuration qui ne tient pas toujours compte de la seule logique d'optimisation, mais peut-être souvent est tributaire d'un « *héritage administratif* » qui est moins l'optimisation qu'un « mix » de produits existants, qu'un « *attachement émotionnel particulier* » [D. J. Collis, 1991, p. 64]. Le second axe représente 11,2% de l'information globale restituée et focalise sur la nature des dimensions de l'innovation. Ici, elle est clairement technologique (à la fois sur les processus et sur les procédés) et la volonté de recherche de Leadership semble s'exprimer ici comme une fonction inverse des propensions à l'innovation technologique (produits et procédés) et à l'innovation globale (technologique et pure). L'intention de rechercher l'exercice d'un leadership (commercial et/ou technologique), ne semble pas aller de pair avec les discours d'évidence sur une innovation technologique. En réalité, il n'y a aucune ambiguïté dans la conclusion des résultats obtenus puisque, bien souvent, un changement technologique dans une organisation s'accompagne toujours d'une modification et d'un accompagnement des structures qui doivent s'adapter à la nouveauté. Bien évidemment, ce changement a pour corrélation évidente une déstabilisation dans la recherche ou le renforcement d'un leadership qui est forcément défaillant pour expliquer l'irruption d'une innovation technologique. Howard R. [1992] aboutit à une conclusion similaire à partir de l'interview du président Paul Allaire, président du conseil d'administration de Xerox. Les travaux menés par R. Henderson et K. Clark [1990] sur l'innovation architecturale montraient déjà une corrélation étroite des organisations qui se structurent autour d'une forme technique dominante [W. J. Abernathy, K. B. Clark, 1985].

L'axe 3 qui restitue 9,7% de la variance globale oppose les dispositifs de fiabilité des énoncés (-30%) et l'innovation des procédés (+20%). Le raisonnement reprend les mêmes termes qu'avec le cas précédent. Plus il existe une volonté de divulguer des informations à travers les dispositifs de communication, moins ces derniers renforceront le renseignement sur l'évidence d'une innovation des procédés. La relation inverse peut encore s'entendre comme un simple changement dans les pratiques des acteurs de l'organisation. Le degré de formalisme étant relativement faible dans le cas d'un changement des procédés, ces derniers ne sont pas retranscrits à titre habituel dans les rapports annuels. Ainsi, seuls les cas d'irruption d'une innovation des procédés forte semble faire l'objet d'une

préoccupation des locuteurs-présidents. Sur cet axe 3, l'opposition entre des énoncés sur les innovations technologiques et de procédés et l'innovation de produit, la seconde apparaît comme étant plus radicale car elle engendre des réajustements configurationnels plus importants.

La simultanéité des énonciations sur l'innovation technologique (+18%) et sur l'innovation des procédés (-40%) le long de l'axe 4 confirme, si besoin était, la cooccurrence des discours qui rend à priori indissociable les deux catégories de changement. Les énoncés thématiques gardent, de prime abord, une orientation largement engagée dans un processus de justification qui correspond au stade de développement de l'entreprise. La répartition des groupes sur la carte donne largement à penser qu'il y a une « trajectoire » d'évidence de la construction des énoncés.

6.1.2. L'EFFICACITE COMME PARADIGME DE GOUVERNEMENT ET LES INNOVATIONS ORGANISATIONNELLES

Si le paradigme de gouvernement fondé sur la « réalisation » a conservé quelques ambiguïtés quand aux positions des différents discours organisationnels, en n'en est pas de même pour un paradigme de gouvernement de l'efficacité. A ce sujet, le degré d'adhésion au discours contenus dans les messages présidentiels reste significatif en déterminant l'axe 1 à plus de +22% de sa variance globale. En effet, en analysant les différentes catégories groupales, le tableau des contributions factorielles permet de définir l'axe 1 (26,6% de variance restituée) comme celui de l'énoncé d'innovation organisationnelle pure qui associe à chaque changement de configurations des justifications portant soit sur la création de valeur (+13%), soit encore sur la compétitivité (+12%). Il convient d'ajouter à ces variables le degré de complétude des informations véhiculées (+22%). Celui peut s'entendre comme une fonction croissante des énoncés d'innovations pure, de création de valeur ou de compétitivité. Plus les variables auront une convergence forte dans la réalité perçue par le dirigeant, et plus le processus de leur justification dans l'énoncé se singularisera par un message à taille importante, mais privilégiant toujours les facteurs de compétition et de création de valeur.

Figure 18 : ACP Thématiques du paradigme d'efficacité et innovations organisationnelles

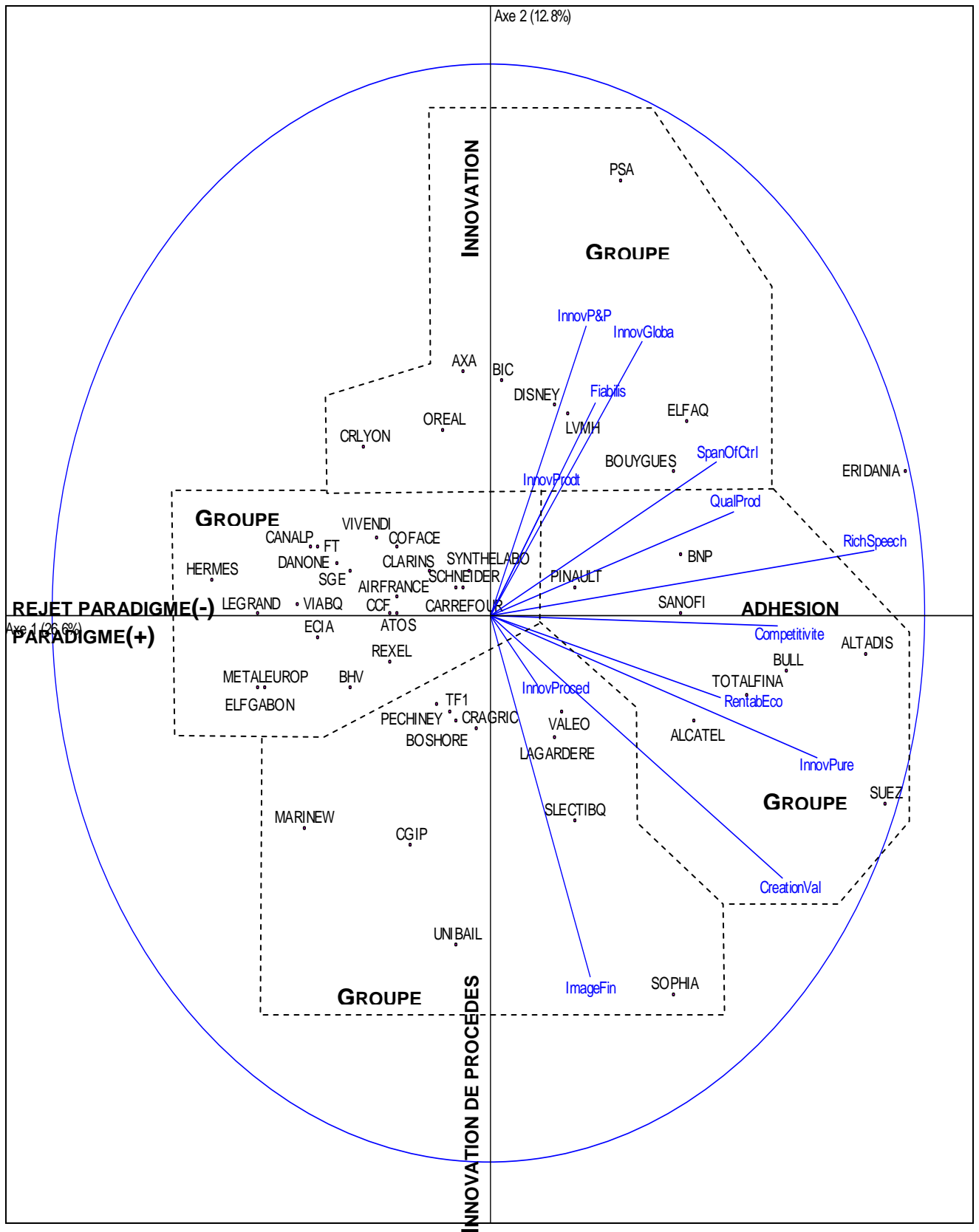


Tableau 54 : Contributions des thématiques d'efficacité aux facteurs ACP

	Axe 1 (+26,6%)	Axe 2 (12,8%)	Axe 3 (9,8%)	Axe 4 (8,8%)	Axe 5 (8,7%)
Contributions Positives	RichSpeech +22,0% InnovPure +16,0% CreationVal +13,0% Competitivite +12,0% QualProd +9,0% RentabEco +8,0% SpanOfCtrl +8,0%	InnovP&P +16,0% InnovGloba +15,0% Fiabilis +9,0% SpanOfCtrl +3,0% InnovProd +4,0% QualProd +2,0%	InnovProced +55,0% RentabEco +12,0% InnovP&P +1,0% InnovPure +1,0%	InnovP&P +37,0% ImageFin +18,0% QualProd +2,0% CreationVal +1,0% InnovGloba +1,0%	InnovProd +41,0% QualProd +13,0% InnovP&P +3,0% RichSpeech +2,0%
Contributions Négatives		ImageFin -26,0% CreationVal -13,0% InnovPure -4,0% RentabEco -1,0% InnovProced -1,0%	Fiabilis -14,0% ImageFin -5,0% CreationVal -4,0% QualProd -1,0%	Competitivite -25,0% InnovProd -8,0% SpanOfCtrl -1,0% InnovPure -1,0%	Fiabilis -14,0% InnovGloba -12,0% SpanOfCtrl -8,0% InnovPure -2,0%

Les axes 2 (12,8%) et 4 (8,8%) abordent tous deux les rapports de corrélation entre l'innovation technologique (de produits et de procédés) et l'innovation globale (pure et technologique) d'une part et l'image financière véhiculée dans le message présidentiel d'autre part. Le degré d'innovation technologique énoncé dans le discours présidentiel semble fortement lié à la valorisation boursière de l'action de l'entreprise. Tout se passe comme si un discours sur les innovations technologiques était perçu comme un facteur de risque potentiel d'investissement ; oblitérant la rentabilité attendue (espérée) des titres de l'entreprise. Les axes 3 (9,8%) et 5 (8,7%) restituent plutôt les informations sur les énoncés d'innovation des procédés et des produits. Le degré de fiabilité des informations divulguées (nombre de pages consacrées au sujet) s'avère fortement lié, par une relation de proportion inverse, aux innovations de produits et de procédés. Sans doute est-ce le caractère non-formalisé du plus grand nombre de procédures qui ôte tout volonté de transcription dans les rapports annuels. L'information globale restituée par les cinq (5) premiers axes est de 66,7% ce qui correspond au seuil de signification pour la variance restituée que nous avons retenu. Quatre catégories groupales sont repérable à partir de la carte factorielle. Elles privilégient des lectures chaque différentes du positionnement de l'énoncé présidentiel.

Suivant les groupes repérés dans le plan factoriel, il apparaît clairement l'existence d'une opposition entre les entreprises adhérant à l'innovation (technologique, des produits, globale) et l'image financière. Dans le groupe n° 1, l'ensemble des organisations se situent plutôt dans les zones de leadership tel que la présence des entreprises Elf-aquitaine, Bouygues, Lvmh, Disney, Bic ou encore Axa et l'Oréal le démontrent. L'impératif d'image financière correspond ici au signal émis par une

« société jeune » c'est-à-dire une société en phase de croissance économique, financière et sociale. Ici, les entreprises du groupe n° 3 le montrent à l'exception notable de Marine-Wendel et de la CGIP qui sont des structures déterminées par la position de leur portefeuilles d'activités. Il y a là un positionnement factoriel qui est largement tributaire de la composition des activités qui rejoint d'une certaine façon la priorité accordée à la dimension financière puisque activités et choix stratégiques se confondent.

En opposant le groupe n 4 et n° 2, on constate que le degré de maturité de l'activité des organisations détermine le changement configurationnel suivant les énoncés des présidents. On innove la configuration structurelle chaque fois que l'adhésion au paradigme de gouvernement fondé sur l'efficacité peut se justifier par les thèmes de compétitivité (+12%), de rentabilité économique (+8,0%), de qualité du produit (+9%) et de création de valeur (+13%). En 1998, les entreprises telles que Alcatel, Suez, Totalfina, Altadis et Sanofi ont choisi de privilégier le sens profond d'un changement de configuration pour générer (ou maintenir) l'efficacité, tandis que les d'autres faisaient le choix d'un maintien de l'efficacité par l'innovation technologique. Il n'y a pas de divergence de conventionnaliste, mais plutôt paliers de logiques d'adhésion qui conduisent à un choix de logiques en fonction du stade et du contexte de développement des entreprises.

6.1.3. L'EFFICIENCE COMME PARADIGME DE GOUVERNEMENT ET LES INNOVATIONS ORGANISATIONNELLES

Avec 64,4% de restitution de la variance totale, les cinq (5) premiers axes permettent de se situer au delà du seuil de 60% nous nous sommes fixé au départ de cette étude. La composition de cette catégorie groupale des thématiques de gouvernement fondé sur une efficacité ne semble pas avoir trouvé un large écho auprès de l'ensemble des messages présidentiels d'un point de vue de la définition *a priori* d'une grille d'analyse que nous avons choisi comme processus méthodologique. Si les résultats confirment la faiblesse des énoncés sur les dimensions « d'économie des ressources » ou encore « d'adéquation des compétences aux fonctions », il demeure qu'il y a une structuration du sens autour des thèmes de « productivité de la main d'œuvre » ou encore de son « coût d'exploitation ».

La carte factorielle montre un rassemblement marqué d'une grande partie des organisations dans le groupe n° 2. Le long de l'axe 1 (21,0% de variance restituée) les variables de « complétude de la locution » (richesse des énoncés) ou « d'éventail de subordination » influencent considérablement la construction sémantique du sens de l'innovation pure des configurations et du coût d'exploitation. A ce stade, le groupe n° 2 ne permet pas une discrimination relativement précise des positions des messages présidentiels dans les énoncés quant à la question des efficacies. L'intérêt peu marqué de ces sujets dans le processus « d'énonciation » des locuteurs face au réel peut trouver des premiers éléments de justification dans le caractère fortement stratégique des aspects liés à la maîtrise ou la réduction des coûts. L'affirmation du caractère d'évidence du sujet semble d'autant plus inopportun que les discussions sur l'efficacité fédèrent plutôt les acteurs dans le sens d'une non-énonciation (groupe n° 2) qui n'en demeure pas moins à signification sémiotique du fait précisément de son absence. L'axe 2 avec 14,3% de la variance globale restituée permet d'établir une première distinction entre les groupes n° 1 et 4 en les opposant sur leurs degrés d'énonciation de l'efficacité dans les discours. Les variables d'économie des ressources et d'adéquation entre compétence et fonction sont spécifiques et très peu partagées par défaut entre les différentes organisations. A l'inverse, l'axe n° 3 conforte une analyse centrée sur les justifications en termes alternatifs d'innovation des procédés ou d'innovation globale. L'axe 4 et l'axe 5 représentent respectivement 9,4% et 8,9% de l'information globale restituée avec l'oscillation entre innovation pure et innovation technologique pour la première et productivité et innovation des procédés pour la seconde.

Figure 19 : ACP Thématiques du paradigme d'efficience et innovations organisationnelles

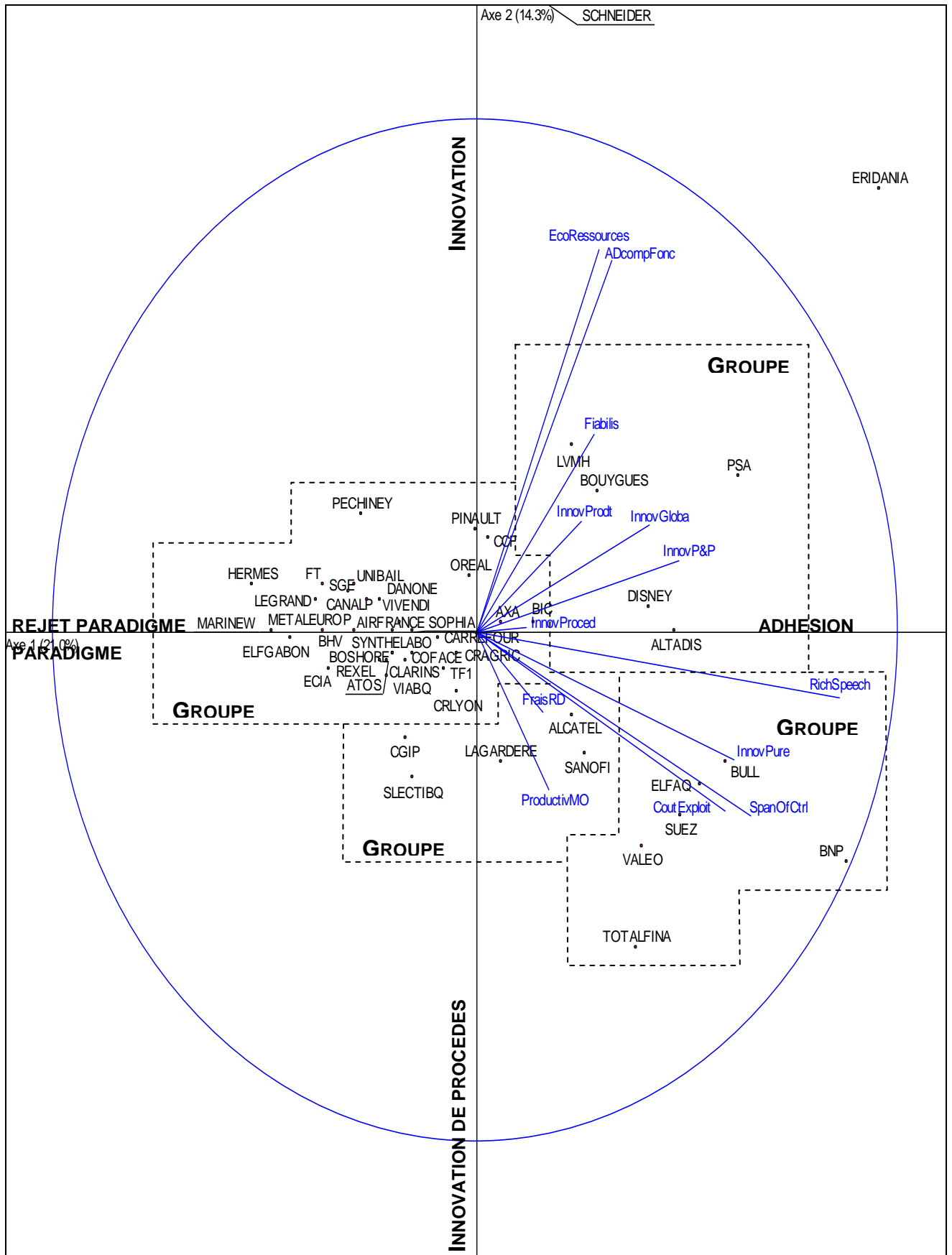


Tableau 55 : Contributions des thématiques d'efficacité aux facteurs ACP

	Axe 1 (+21,0%)	Axe 2 (14,3%)	Axe 3 (10,8%)	Axe 4 (9,4%)	Axe 5 (8,9%)
Contributions Positives	RichSpeech +27,0% SpanOfCtrl +15,0% InnovPure +13,0% CoutExploit +12,0% InnovP&P +8,0% InnovGloba +6,0% EcoRessources +3,0%	EcoRessources +31,0% ADcompFonc +29,0% Fiabilis +8,0% InnovProdt +2,0% InnovGloba +2,0% InnovP&P +1,0%	InnovProced +22,0% ProductivMO +14,0% ADcompFonc +6,0% EcoRessources +3,0% InnovProdt +2,0% InnovPure +2,0% CoutExploit +1,0%	InnovPure +19,0% Fiabilis +9,0% ProductivMO +4,0% InnovProced +4,0% InnovGloba +3,0%	ProductivMO +32,0% FraisRD +13,0% EcoRessources +9,0% Fiabilis +2,0%
Contributions Négatives		SpanOfCtrl -7,0% CoutExploit -6,0% ProductivMO -5,0% InnovPure -3,0% FraisRD -1,0%	InnovGloba -20,0% Fiabilis -15,0% FraisRD -5,0% SpanOfCtrl -2,0% InnovP&P -1,0%	InnovP&P -21,0% CoutExploit -19,0% InnovProdt -16,0%	InnovProced -28,0% InnovGloba -7,0% SpanOfCtrl -2,0% InnovProdt -1,0%

On peut conjecturer ici que la structure de l'énonciation est complexe en phase de recherche de maîtrise des coûts. Les entreprises situées dans le groupe n° 4 démontrent une concomitance entre un changement organisationnel pur comme énoncé présidentiel, l'existence d'un éventail de subordination important et la richesse lexicale du discours. Innover les configurations de structures se conjugue avec un « scanning » du réel très important. La taille de l'éventail de subordination présidentiel confirme l'hypothèse selon laquelle la maîtrise des coûts d'exploitation d'une entreprise est une chose qui ne peut s'accomplir que si le président dispose d'un regard détaillé et précis à travers tous ses subordonnés hiérarchiques. L'évidence d'une maîtrise de l'efficacité organisationnelle à travers un changement de configuration est ici largement confirmée.

Dans le même ordre d'idées, une productivité de la main d'œuvre sera meilleure si elle s'accompagne d'une maîtrise des frais de recherche et de développement. Ce sont les entreprises du groupe n° 3. Les autres innovations (technologique, globale, des produits) n'ont pas de thématiques de justification clairement définissable. Il y a un caractère stratégique de la maîtrise des coûts qui se conjugue à une volonté d'occultation par la richesse du lexique. A priori, il y a rejet du paradigme d'efficacité chaque fois que le discours présidentiel se réduit à une énonciation pauvre. D'un point de vue d'une sémiose du discours, l'occultation pourrait reposer non seulement sur la seule occultation, mais aussi sur le statut non conventionnaliste du paradigme de l'efficacité. Pourtant, ce dernier postulat est largement battu en brèche par la réalité des mécaniques déployées dans les entreprises d'aujourd'hui.

6.1.4. L'EFFECTIVITE COMME PARADIGME DE GOUVERNEMENT ET LES INNOVATIONS ORGANISATIONNELLES

Les cinq premiers axes de la carte factorielle représentent une restitution globale de 62,0% de l'information ce qui nous situe au delà du seuil de 60% de restitution auparavant fixée. La contribution des variables au premier axe factoriel montre une contribution relativement importante de la complétude informationnelle (24%) et de l'éventail de subordination (18%) qui sont plutôt des déterminant de l'énonciation. Les organisations du groupe n° 3a semblent conforter là l'interprétation d'après laquelle, moins l'information véhiculée est exhaustive et moins l'éventail de subordination du dirigeant est grand, plus l'innovation pure des organisations semble ne pas être un aboutissement justificatif suivant le contexte des énoncés. Cette catégorie groupale (n° 3a) se situe dans une perspective inverse du groupe n° 2 où toutes les variables précitées convergent dans une corrélation étroite.

L'axe 2 avec une contribution de 20% de la variable « fiabilité des informations divulguées » (nombre de pages du rapport) dessine une opposition conceptuelle entre les innovations technologiques et la rémunération des collaborateurs. Plus les énoncés portant sur l'innovation technologique sont mentionnés dans le discours présidentiel et moins les éléments de rémunération sont corrélativement évoqués. Il y a un arbitrage entre les pages consacrées aux salariés et les évocations d'une innovation technologique. Cette opposition conceptuelle se prolonge sur l'axe 3 avec l'antagonisme « image sociale » et « innovation des procédés » d'une part, et le « climat social » et la « mobilisation » des collaborateurs. En somme, plus l'innovation technologique est énoncée comme un facteur de réussite entrepreneuriale, et moins les dimensions relatives à l'effectivité organisationnelle peuvent être justifiées. Il apparaît une apologie de la performance économique par la négation des aspects liés au personnel salarié. Cette vision est encore confortée par l'axe 5 qui présente la variable « fiabilité des informations » comme une alternative à la variable « rémunération ». Les organisations du groupe n° 4 s'opposent ainsi à ceux du groupe n° 1.

En repérant cinq (5) groupes d'analyses et trois organisations « hors-champs » (Suez, CCF et Bull), les « patterns » d'une convention d'effectivité sont clairs et susceptibles de fournir une interprétation stable du contexte de la justification du sens de l'effectivité. La réputation d'organisations telles que Danone vis-à-vis des valeurs participatives avec les salariés est effectivement à l'inverse des chocs connus par les acteurs de Bull.

Figure 20 : ACP Thématiques du paradigme d'effectivité et innovations organisationnelles

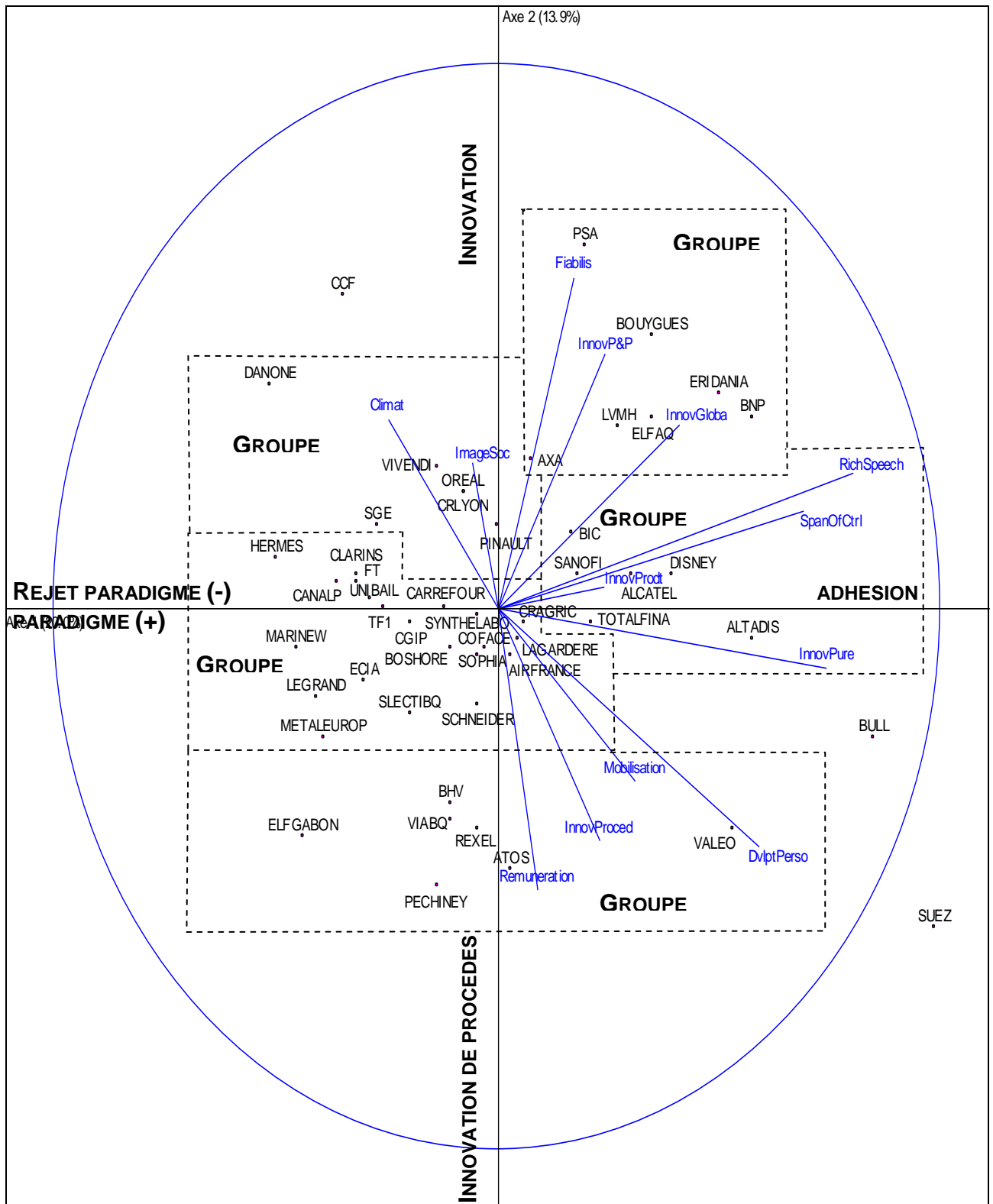


Tableau 56 : Contributions des thématiques d'effectivité aux facteurs ACP

	Axe 1 (+21,0%)		Axe 2 (14,3%)		Axe 3 (10,8%)		Axe 4 (9,4%)		Axe 5 (8,9%)	
Contributions Positives	RichSpeech	+24,0%	Fiabilis	+20,0%	ImageSoc	+34,0%	InnovProdt	+48,0%	Rémunération	+33,0%
	InnovPure	+21,0%	InnovP&P	+12,0%	Mobilisation	+17,0%	DvlptPerso	+11,0%	InnovP&P	+13,0%
	SpanOfCtrl	+18,0%	Climat	+7,0%	Climat	+13,0%	Climat	+5,0%	Climat	+10,0%
	DvlptPerso	+13,0%	InnovGloba	+6,0%	Fiabilis	+6,0%	ImageSoc	+3,0%	InnovGloba	+4,0%
	InnovGloba	+6,0%	ImageSoc	+4,0%	Rémunération	+4,0%	RichSpeech	+1,0%	SpanOfCtrl	+1,0%
	Mobilisation	+3,0%	RichSpeech	+3,0%	DvlptPerso	+2,0%			DvlptPerso	+1,0%
	InnovProdt	+2,0%	SpanOfCtrl	+1,0%						
Contributions Négatives	Climat	-2,0%	Rémunération	-15,0%	InnovP&P	-14,0%	InnovGloba	-10,0%	Fiabilis	-11,0%
			DvlptPerso	-11,0%	InnovProdt	-3,0%	Fiabilis	-6,0%	InnovProdt	-10,0%
			InnovProced	-	InnovProced	-2,0%	InnovProced	-6,0%	Mobilisation	-9,0%
			Mobilisation	-5,0%			Mobilisation	-4,0%	InnovProced	-1,0%
									InnovPure	-1,0%

En liant clairement l'innovation des procédés au développement du personnel, à sa mobilisation et à sa rémunération, il apparaît que les employés sont envisagés essentiellement comme les actifs d'acquisition d'un nouveau savoir-faire. En tant que porteurs de routines, ils constituent un actif stratégiques « échangeable » vis-à-vis de l'innovation technologique et globale des organisations situées dans le groupe 1. Plus l'adhésion au répertoire du paradigme d'effectivité est important, et plus l'effectivité est entendue au sens d'une modification de la configuration organisationnelle. Les entreprises des groupes 3 conjuguent l'éventail de subordination à la richesse lexicale et pour construire le sens d'une innovation des produits et une innovation pure. A l'inverse, le rejet du paradigme d'effectivité ici nous a conduit à scinder l'interprétation des justifications à partir de deux logiques :

- Dans le cas du groupe 3a, on considèrera que le rejet d'un paradigme d'effectivité se justifie par les thématiques relatives au climat organisationnel et à l'image sociale. Plus les organisations choisissent de privilégier les mécanismes de l'innovation technologique et plus le climat et l'image sociale seront indispensables ;
- Dans le cas du groupe 3b, le rejet d'un paradigme d'effectivité n'a pas de justification claire entre les thématiques de climat et d'image d'un coté, et celles de rémunération, de développement du personnel et de mobilisation de l'autre coté.

Après avoir exploré les rapports possibles des organisations vis-à-vis des paradigmes de gouvernement et de l'innovation, explorons les rapports entre énoncés d'acteurs conventionnalistes et innovation organisationnelle avant une synthèse globale se finale.

6.2. ENONCES SUR LES ACTEURS CONVENTIONNALISTES ET INNOVATION ORGANISATIONNELLE

Avec 69,7% de l'information globale restituée, les cinq premiers axes factoriels traduisant le triptyque acteurs-innovations-énoncés autorisent une évaluation pointue de la réalité des logiques d'énonciations dans les messages présidentiels à propos des acteurs. Quatre groupes sont repérés selon les proximités euclidiennes en fonction du codage des différentes variables thématiques d'énonciation à propos des acteurs.

En étudiant la composition en variances des différents facteurs du plan d'analyse, l'axe n° 1 qui représente 26,1% de l'information totale restituée montre un poids important de la variable « innovation pure » (+19%). Les modalités d'énonciation dans le discours présidentiel que sont « l'éventail de subordination du dirigeant » (+14%) et la « complétude des informations » (+19%) accompagnent étroitement les thématiques d'innovation organisationnelle pure, des actionnaires et des acteurs internes (salariés, collaborateurs, employés, etc.) de l'organisation. Il existe une corrélation forte dans le processus de locution présidentiel justifiant l'innovation pure auprès des actionnaires, à partir d'un répertoire lexical riche, où le dirigeant s'appuie sur une interprétation de l'environnement décryptée sur la base de ses échanges avec ses subordonnés. La co-occurrence des thématiques d'actionnariat et des acteurs internes montrent ici que l'évolution des structures organisationnelles a une vocation essentiellement interne à l'organisation : elle n'implique, au regard du dirigeant, que les seules parties prenantes internes à l'organisation, soit du point de vue de sa rentabilité et de sa pérennité, soit encore du point de vue du contrat social passé entre employés et employeurs.

L'axe 2 (13,2%) traduit l'oscillation entre une justification de l'innovation technologique et globale validée par des rubriques convergentes du rapport annuel et un discours sur l'innovation des procédés et des produits justifiée par les acteurs direction et administration. Bien que dans le second on a un rapprochement entre acteurs et innovation, cet axe confirme le détachement de la justification à propos des innovations technologiques. Chaque fois que les changements souhaités affectent l'ensemble de l'organisation d'un point de vue purement technique, aucune intervention d'acteurs n'est requise pour justifier l'action. On innove techniquement et globalement en tenant compte du seul avis de l'investisseur externe, c'est-à-dire de l'analyste financier et autres parties prenantes interlocutrices du message présidentiel.

Figure 21 : ACP Acteurs conventionnalistes et innovations organisationnelles

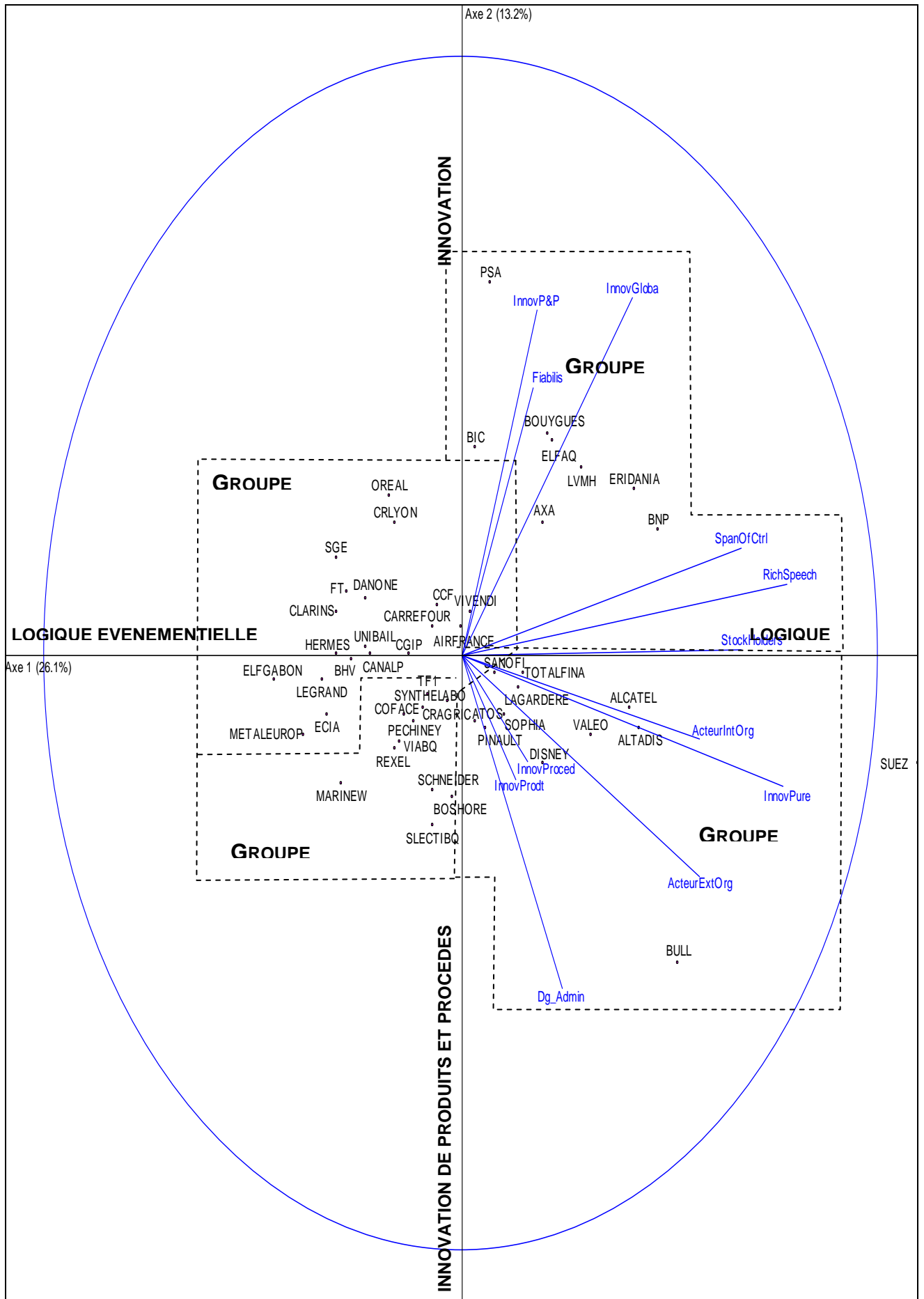


Tableau 57 : Contributions des thématiques d'acteurs aux facteurs ACP

	Axe 1 (+26,1%)	Axe 2 (13,2%)	Axe 3 (11,8%)	Axe 4 (10,4%)	Axe 5 (8,2%)
Contributions Positives	RichSpeech +19,0% InnovPure +19,0% SpanOfCtrl +14,0% StockHolders +14,0% ActeurIntOrg +10,0% ActeurExtOrg +10,0%	InnovGloba +23,0% InnovP&P +21,0% Fiabilis +13,0% SpanOfCtrl +2,0%	InnovProdt +24,0% Dg_Admin +22,0% Fiabilis +11,0% RichSpeech +4,0%	InnovP&P +23,0% InnovProced +15,0% InnovProdt +9,0% ActeurExtOrg +9,0% RichSpeech +4,0%	InnovProdt +16,0% ActeurIntOrg +13,0% InnovP&P +7,0% StockHolders +3,0% InnovGloba +1,0%
Contributions Négatives		Dg_Admin -19,0% ActeurExtOrg -8,0% InnovPure -3,0% InnovProdt -2,0% InnovProced -2,0% ActeurIntOrg -1,0%	InnovProced -29,0% StockHolders -3,0% ActeurIntOrg -2,0% ActeurExtOrg -1,0%	StockHolders -19,0% ActeurIntOrg -11,0% InnovGloba -2,0% Fiabilis -1,0% Dg_Admin -1,0%	Fiabilis -39,0% ActeurExtOrg -8,0% InnovPure -7,0% SpanOfCtrl -1,0%

Les axes 3 (11,8%) 4 (10,4%) et 5 (8,2%) traduiront respectivement – et de la même façon – les rapports de couples innovation de produits et direction/administrateurs d'une part, et innovation de procédés d'autre part ; innovation technologique et actionnaires ; et enfin innovation de produit et acteurs internes d'une part, fiabilité de l'information d'autre part. Le regroupement par catégories permet de mieux renforcer l'analyse. En effet, en reprenant la classification sémiotique développée au chapitre précédent de cette étude, on s'aperçoit que les catégories groupales repérées montrent – selon les directions des critères d'analyses thématiques – que le groupe n° 1 en focalisant sur l'innovation technologique et l'innovation globale appui son discours par un dispositif matériel important, situant *de facto* les présidents appartenant à cette catégorie comme « autoritaires et exploiters ».

Les éléments de pragmatique opérationnelle et d'objectifs conduisent ici à une structuration proche de la standardisation par les résultats avec une structure élargie de supervision hiérarchique directe. Dans un ordre inverse d'idées, le groupe n° 2 est celui des locuteurs-présidents fortement opposés à toute innovations et tout dispositifs de communication. La structuration est ici divisionnalisée et obéit au principe de management par les résultats (ou objectifs). Les locuteurs sont « consultatifs et fonctionnalistes ». Danone et Canal Plus sont des illustrations emblématiques de ce type d'organisations à vocation « fonctionnaliste » sans exclure une autonomie des acteurs internes à l'organisation. D'ailleurs, la distance avec le thème des « stockholders » (actionnaires) montre bien que les préoccupations de création de la valeur sont relativement loin des considérations du management.

Le groupe n° 3 est celui des énoncés « autoritaires et paternalistes » où la fiabilité du message communiquée joue peu. Le rapport est destiné à une cible bien déterminée où les préoccupations des acteurs dirigeants et membres du conseil d'administration sont pris en haute considération. Le groupe n° 4 sera plutôt celui des énoncés à vocation « consultative et objective ». Les acteurs internes et externes à l'organisation font l'objet de préoccupations répétées et l'innovation de configuration se justifie par la nature des exploitations (département de recherche et développement important, produits à tissu industriel restreint, etc.) et du secteur d'activité. Par exemple, des entreprises comme Alcatel, Valéo, Altadis, Totalfina ou Sanofi se distinguent par une politique de fournisseurs pointue du fait de leur activités.

En définitive, les interprétations du rôle des acteurs se focalise chez les présidents sur deux catégories dominantes d'acteurs bien précises : les acteurs internes à l'organisation d'une part, et le conseil d'administration et la direction générale d'autres part. Il reste maintenant à explorer de façon globale l'ensemble des relations thématiques mises bout à bout pour analyser le schéma d'ensemble et tenter d'approcher la définition d'un « pattern » commun, avec les justifications logiques sous-jacentes du point de vue de l'évidence managériale chez les locuteurs-présidents des entreprises de notre échantillon.

6.3. SYNTHÈSES SUR LES PARADIGMES DE GOUVERNEMENT, LES ACTEURS CONVENTIONNALISTES ET L'INNOVATION ORGANISATIONNELLE

D'un point de vue de l'intégration des paradigmes de gouvernement, des acteurs conventionnalistes et de l'innovation organisationnelle, leurs rapports pris deux à deux nous permettent d'aboutir à une première évaluation synthétique d'une logique conventionnaliste. En tenant compte des différents résultats et des poids factoriels des différentes thématiques (29 au total), la restitution de l'information des quatre (4) premiers axes est de 64,3%.

Avec une variance globale restituée de 33,7%, l'axe n° 1 regroupe les contributions des principales des présidents focalisant sur une volonté de réalisation / achievement (+15%), une richesse du répertoire lexical de l'énonciation (+13%), un paradigme d'efficacité (+11%) et l'innovation pure des configurations (+11%).

Figure 22 : ACP Paradigmes de gouvernement, Acteurs conventionnalistes et Innovations organisationnelles

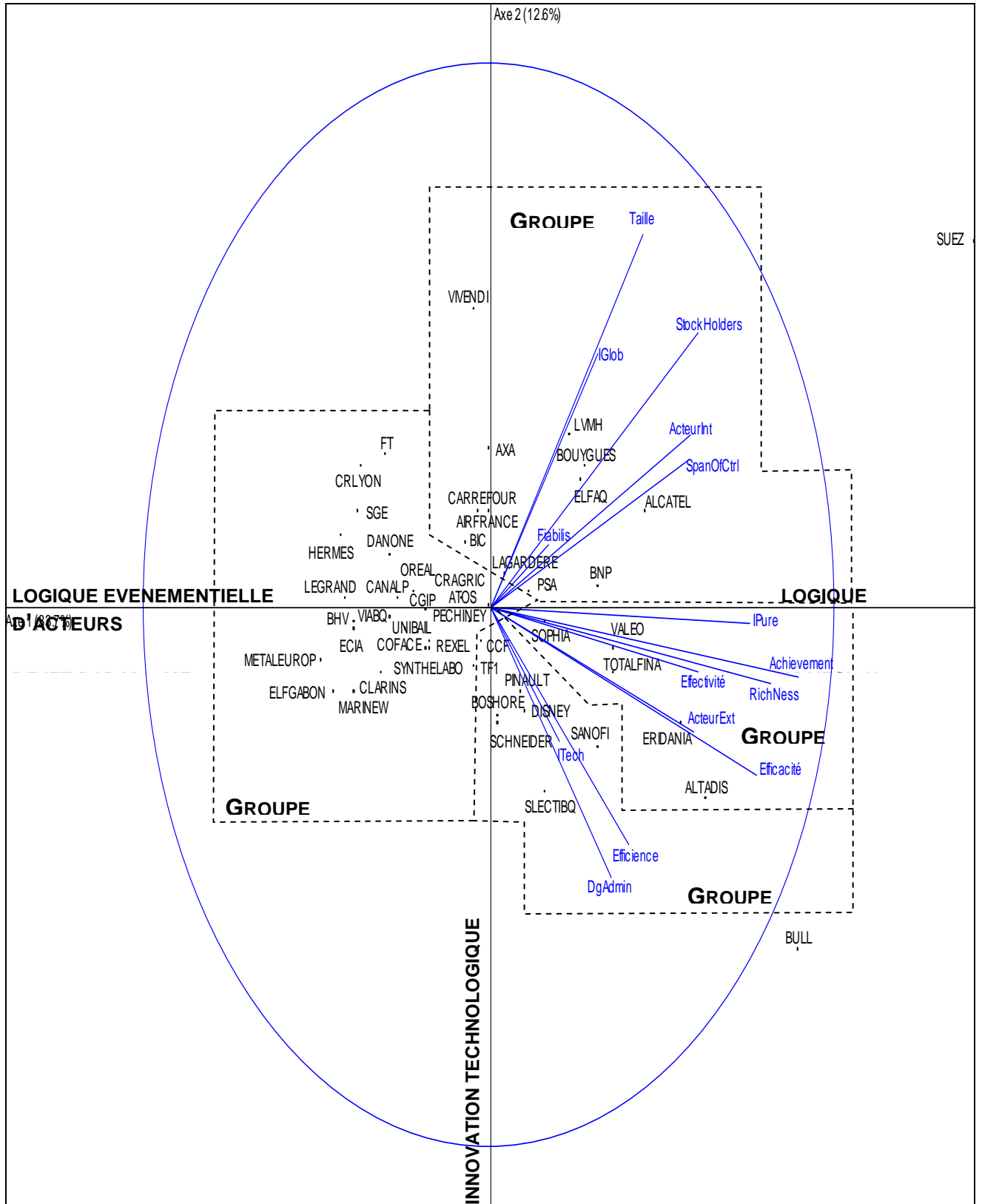


Tableau 58 : Contributions des thématiques d'acteurs aux facteurs ACP

	Axe 1 (+33,7%)	Axe 2 (12,6%)	Axe 3 (10,4%)	Axe 4 (7,6%)	Axe 5 (7,1%)
Contributions Positives	Achievement +15,0% RichNess +13,0% Efficacité +11,0% IPure +11,0% Effectivité +7,0% ActeurExt +7,0% StokHolders +7,0% SpanOfCtrl +6,0%	Taille +25,0% StockHolders +13,0% IGlob +12,0% ActeurInt +5,0% SpanOfCtrl +3,0%	Fiabilis +14,0% RichNess +8,0% IGlob +8,0% Efficience +7,0% Achievement +2,0% SpanOfCtrl +1,0% Efficacité +1,0% ITech +1,0%	ITech +56,0% ActeurExt +3,0% SpanOfCtrl +2,0% IGlob +1,0%	Efficience +13,0% Effectivité +11,0% Fiabilis +9,0% ActeurInt +9,0% ITech +7,0% IGlob +7,0% DgAdmin +7,0%
Contributions Négatives		DgAdmin -13,0% Efficience -10,0% Efficacité -5,0% ITech -3,0% ActeurExt -2,0% RichNess -1,0%	Effectivité -24,0% ActeurInt -15,0% DgAdmin -8,0% ActeurExt -3,0% StockHolders -1,0%	Fiabilis -21,0% DgAdmin -8,0% Efficacité -4,0% Achievement -1,0%	ActeurExt -15,0% IPure -10,0% Efficacité -3,0% Achievement -2,0% StockHolders -1,0%

Le groupe n° 2 concentre l'ensemble des organisations rejetant la nécessité de communiquer sur une de marque car les organisation qui composent cette catégorie sont largement en deçà d'une position de leadership dans leur segment de marché. Bien que l'on puisse noter la présence d'organisations telles que Danone ou France Telecom, leur situation s'expliquerait plutôt par la transition événementielle qu'elles vivent, que par une volonté de démarcation de la logique de communication fondée sur l'évidence. Il existe des temps de locution exprimé par les phases de complexité et de stabilité d'énonciation comme nous l'avons dégagé précédemment. Celles-ci expriment, dans le cas du groupe n° 2, le passage d'une phase de stabilité de l'énonciation à partir de logiques événementielles que sont le climat organisationnel, l'adéquation des compétences aux fonctions et la rémunération des salariés, au passage vers une phase d'énonciation complexe et dominée par les acteurs « direction générale » et « administrateurs » comme forces d'impulsion du changement organisationnel. A ce stade, la justification est un paradigme de recherche d'une efficience organisationnelle par l'innovation technologique (produits et procédés). On passe de la catégorie groupale n° 2 à la catégorie n° 4. Le CCF, Pinault, Bouygues Offshore, Disney, Sanofi ou Tf1 sont les organisations prototypes d'une telle logique événementielle.

La période consécutive de stabilisation de l'énonciation est « l'acteur interne », qu'il soit collaborateur, employé ou consultant de l'organisation, il représente une phase de délégation du pouvoir décisionnel de la direction vers les hiérarchies intermédiaires. La phase d'énonciation complexe qui suit la stabilisation sur l'acteur interne montre la nécessité de mettre en place des

mécanismes de justification fondé sur l'adhésion logique des actionnaires et des acteurs internes de l'organisation. La discrimination factorielle confirme bien l'idée déjà évoquée d'une logique de structuration du discours à partir d'une interprétation de l'environnement sur la base de paradigmes de gouvernement établis comme assiette à l'accord intersubjectif des parties prenantes. Une utilisation conjointe des résultats du gamma de pelz et l'analyse factorielle nous permettent de visualiser pour le groupe n° 1 une prédominance des thématiques axées sur l'innovation globale chaque fois que la taille critique est jugée atteinte par la direction. Les acteurs internes et les actionnaires se positionnent – d'un point de vue de l'interprétation cognitive du dirigeant – comme des partenaires de justification d'une décision de changement global. Les premiers en raison de l'influence d'une innovation globale sur la pérennité à terme de l'organisation, les seconds en tant que support et vecteur d'un changement possible.

On retrouve ici l'idée d'une approche « resource-based » qui inverse la logique d'analyse concurrentielle à partir d'une maîtrise ressources stratégiques. Ici, l'éventail de subordination et la fiabilité informationnelle traduisent la volonté de contrôler et de maîtriser de l'ensemble du processus d'innovation globale. Rappelons que nous avons défini par innovation globale, les changements intervenus sur le fonctionnement d'une structure organisationnelle à a fois sur les produits, les procédés et sur la configuration de structure organisationnelle. En somme, une convergence des logiques d'acteurs (direction générale puis acteurs internes et actionnaires) et l'adhésion à un paradigme de gouvernement fondé sur l'efficience, sont l'expression d'une action motivée et radicale pour une innovation organisationnelle.

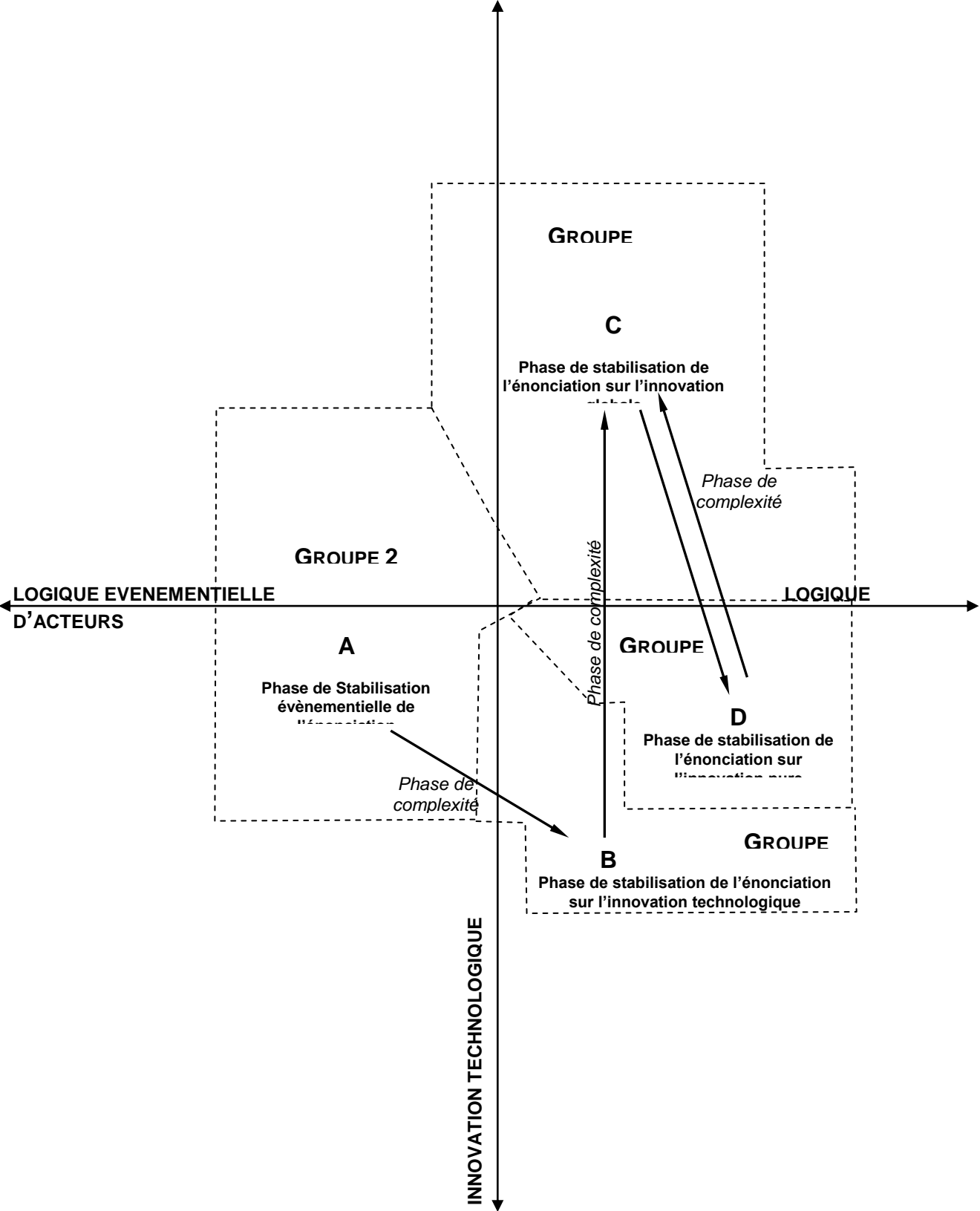
Les entreprises situées dans cette position d'analyse se singularisent par la taille de leur structures (nombre d'employés) et par la présence d'un éventail de subordination présidentiel lourd, susceptible de fournir une interprétation large et fine de la réalité. Vivendi, LVMH, AXA, Bouygues, Elf-aquitaine, Alcatel, Carrefour, BIC, Lagardère, PSA et la BNP sont les entreprises phares du monde industriel français. A ce titre, elles se situent à la frontière communicationnelle en recherchant les effets d'un discours de marque. celui-ci est caractérisé par la nécessité de développer des formes inédites d'échange communicationnels, bref de créer un nouveau faisceau d'évidences de communication managériale. Créer de la valeur, exercer un leadership, rechercher la compétitivité, s'ouvrir à l'international et définir une nouvelle optique concurrentielle sont toutes des valeurs définissant une vision, une légitimité et une culture. On est clairement là dans le passage vers une logique communicationnelle au niveau « corporate ».

La catégorie formée par le groupe n° 3 voit se stabiliser l'énonciation au tour des séquences d'innovation organisationnelle pure. Si il y a convergence factorielle des paradigmes de gouvernement fondés sur l'effectivité, l'efficacité et la réalisation, celle-ci est renforcée par la situation des acteurs conventionnalistes externes à ce stade. Par acteurs externes, il faut entendre à la fois fournisseurs et clients, mais aussi les parties prenantes au messages présidentiels que sont les analystes financiers, les banques, les institutions citoyennes diverses, etc.

Le changement de configuration devient un argument de la lutte concurrentielle à part entière et consent à une justification sur la base d'une volonté exprimée d'atteinte des objectifs. La profession de foi et l'incantation à laquelle T. Jacquot [1998] faisait référence est bien de cette ordre là. Bien qu'une contradiction demeure dans le chaînage des évènements entre innovation globale et innovation pure, sans doute faut-il considérer l'existence d'une récursivité argumentative à partir de ces deux positions sur l'innovation organisationnelle. Le processus de communication conventionnaliste se développe en partant d'une lecture de la situation où se trouve les organisations. Cette position détermine l'entre dans le cheminement de la logique d'évidence que constitue le discours vis-à-vis de l'ensemble des parties prenantes au contrat organisationnel. En établissant des phases de complexification et de stabilisation du discours, le cheminement est déclenché par le direction générale et les administrateurs de l'organisation qui se positionnent en force d'impulsion du processus de changement. Suivant cette analyse, les relais sont successivement les acteurs internes puis les acteurs externes et les actionnaires qui apparaissent en bout de processus comme le mécanisme de sanction face à une faillite de la communication.

Le schéma de la page suivante permet de mieux illustrer les séquences de détachement/rattachement des différentes innovations organisationnelles. Elles sont technologiques dans le processus d'énonciation, en ce sens qu'elles sont orientées vers les changements sur les produits ou sur les procédés. Ensuite, elles deviennent globales en généralisant et en étendant le niveau de changement sur tous les plans de l'organisation, avant d'adopter en fin de parcours un positionnement relatif à la seule contingence configurationnelle de l'organisation. Mais si la configuration est entendue comme une résultante des forces de contingences traditionnelles (taille, technologie, environnement, formalisation, etc.) alors elle résumera bien la définition d'un consensus commun à propos de sa propre innovation.

Figure 23 : Une synthèse conventionnaliste du processus et de la trajectoire d'énonciation



CONCLUSION

Dans ce chapitre, nous avons cherché à montrer le caractère séquentiel et orienté de l'énonciation du président à travers le message présidentiel. En focalisant sur les paradigmes conventionnalistes définis à partir des hypothèses *a priori* et de la construction théorique, il advient une logique de structuration du discours autour de l'innovation organisationnelle à partir de quatre séquences distinctes :

- La phase initiale est une stabilisation du discours qui découle d'une interprétation événementielle du réel. Les locuteurs-présidents formalisent un constat actuel du processus de développement de l'entreprise et se situent comme « impulseurs » d'une logique d'innovation. On parle encore de rejet de paradigme car à ce stade, l'évidence conventionnaliste n'en exige justement aucune mobilisation ;
- La seconde phase est celle de complexité du discours procède d'un mélange de thématiques axées sur la nécessité d'une innovation organisationnelle technologique (de produits ou de procédés) avec l'intervention d'un l'acteur « direction générale » accompagné de ses « administrateurs » qui s'appuie sur un paradigme de gouvernement fondé sur l'efficacité ;
- La troisième phase est celle d'une stabilité du discours sur l'adhésion au paradigme de gouvernement fondé sur l'efficacité avec l'innovation technologique comme choix de vecteur de développement ;
- La quatrième phase de complexité du discours se centralisera principalement sur la thématiques de justification du passage vers l'innovation organisationnelle globale : création de valeur, volonté de leadership, compétitivité, internationalisation, etc. ;
- La cinquième phase est un retour à la stabilité de l'énonciation et se concentrera autour des acteurs mobilisés au cours du processus d'énonciation qui sont d'ordre interne et en position hiérarchique intermédiaire. A travers les collaborateurs et les autres salariés, ainsi que les actionnaires eux-mêmes, il y a transfert vers une adhésion au paradigme d'efficacité par approbation des parties prenantes internes et contingence de taille critique ;
- La sixième phase verra développer les aspects d'une stabilité des justifications énoncées dans le discours en polarisant le propos sur les thématiques d'innovation organisationnelle pure et sur l'implication des parties prenantes externes au contrat d'entreprise : analystes financiers, investisseurs, institutions diverses, voire même la société en tant qu'acteur écologique.

Ces six éléments fondamentaux tirés du processus d'énonciation des locuteurs-présidents vont être utilisés à la fois dans une tentative de conceptualisation et dans une proposition théorique d'une approche conventionnaliste de l'innovation organisationnelle. Ainsi, dans la dernière partie de cette étude, les rapprochements effectués entre les différentes organisations afin de faire ressortir des éléments saillants et communs aux analyses mobilisées devraient nous permettre d'interpréter à la fois les phases d'engagement vers un processus d'innovation organisationnel qui s'appuie sur les acteurs, et les phases de formalisation des paradigmes de gouvernement comme logiques d'explication et de construction d'un sens commun à faire partager à tous les destinataires du message présidentiel.

QUATRIEME PARTIE : RESULTATS THEORIQUES DE LA RECHERCHE

INTRODUCTION

Les explications et les interprétations des résultats des trois analyses conjuguées (analyses factorielles, analyse thématique et approche sémiotique, gamma de pelz) ont permis de mettre en exergue les similitudes et les dissemblances entre les différents discours des dirigeants contenus dans leurs messages présidentiels. Il convient maintenant de mettre en rapport ces résultats afin d'en dégager les principaux enseignements avant de les confronter à un retour à la littérature. Ce travail sera réalisé dans le chapitre 7 de cette partie.

Dans ce même chapitre, nous apporterons les éléments de réponse à notre problématique de recherche, à savoir : définir une logique conventionnaliste à propos de l'innovation des structures organisationnelles. Nous chercherons à déterminer un processus générique pour l'énonciation conventionnaliste à partir des messages présidentiels, les axes de sa signification profonde ainsi que les programmes narratif et figuratif d'énonciation auprès des différentes parties prenantes.

Le chapitre 8 de cette étude vise à examiner les limites de cette recherche ainsi que les implications tant théoriques et méthodologiques d'une part que managériales d'autre part. La recherche et la proposition de pistes nouvelles et complémentaires constituera la fin de notre propos.

CHAPITRE VII

SYNTHESES SUR DES LOGIQUES CONVENTIONNALISTES D'ENONCIATION A PROPOS DE L'INNOVATION ORGANISATIONNELLE

« Pour les membres de la société, la connaissance commune des faits de la vie sociale est institutionnalisée comme connaissance du monde réel. La connaissance de sens commun ne dépeint pas seulement une société réelle pour les membres, mais, à la manière d'une prophétie qui s'accomplit, les caractéristiques de la société réelle sont produites par l'acquiescement motivé des personnes qui ont déjà ces attentes » [H. Garfinkel, 1967, p. 55].

« Les gens considèrent le changement organisationnel comme "si quelqu'un avait fait quelque chose de mal". Cela est stupide, parce qu'il n'y a absolument aucune raison qu'une organisation que vous avez créée deux ans plutôt ait une quelconque pertinence pour vos besoins dans les deux années à venir » [Les Vadasz, Senior Vice President, Intel]¹.

INTRODUCTION

Les chapitres antérieurs nous ont démontré que l'on pouvait appliquer avec avantage plusieurs méthodes différentes sur un unique objet de recherche. Si les convergences entre les différents résultats se sont avérées relativement significatives, il convient de les évaluer comparativement, de façon systématique, car les données sur lesquelles elles se fondent, autant que leurs implications éventuelles sont souvent divergentes.

Au regard des différences importantes entre les méthodes utilisées, on aborde dans la section 7.1 le problème de la comparaison desdites méthodes. Une analyse en termes de validité des construits sera conduite, ainsi qu'une interprétation de la démarche méthodologique en triangulation qui sera étudiée par rapport à la nouveauté du sujet d'étude. La section 7.2 sera consacrée à comparer les résultats de la recherche et de leurs ouvertures théoriques en matières d'interprétation. Enfin, nous tenterons d'établir les synthèses proprement dites d'une logique conventionnaliste à propos des innovations organisationnelles.

7.1. LA COMPARAISON DES METHODES D'ANALYSE A PROPOS DES ENONCES CONVENTIONNALISTES

Comparer des méthodes d'analyses scientifiques est une tâche difficile. En effet, bien souvent ces méthodes se définissent en s'opposant à d'autres approches, en développant notamment des cadres théoriques et des concepts indépendants de la recherche conduite ainsi que de ses objets. En ce sens, procéder à une comparaison revient à distinguer ce qui a trait uniquement à la méthode et ce qui résulte de son utilisation. Nous ne chercherons pas à démontrer la supériorité d'une méthode par rapport à une autre, mais plutôt à mettre en exergue les complémentarités possibles. Plus qu'une simple opposition entre méthodes quantitatives et qualitatives, le problème réside certainement plus dans la perspective épistémologique choisie que dans la méthodologie *stricto sensu*.

Au début de ce travail (cf. introduction), nous avons procédé à des choix méthodologiques et à un positionnement épistémologique précis. En choisissant respectivement une approche « abductive » et un « constructivisme faible », les différents outils mobilisés (analyse thématique, analyse sémiotique et gamma de Pelz) se sont avérés utiles au déploiement d'une démarche novatrice dans les domaines de la gestion. Ce rappel est important pour la suite de notre propos.

¹ Cité par C. B. Schoonhoven et M. Jelinek [1997, p. 233] "People look at organizational change as, "Somebody did something wrong". That's nuts, because there's absolutely no reason why an organization that you created two years ago that you need two years from now".

Deux propositions théoriques essentielles permettent de se confronter au besoin de comparaison méthodologique : la validité du construit et la triangulation méthodologique.

La validité de construit – ou validité de trait – a pour objectif de savoir si des indicateurs ou des instruments offrent une bonne représentation d'un phénomène. Ce type de validité étudie la pertinence des construit utilisés pour mesurer ou comprendre un phénomène. On distingue deux formes : la validité de convergence et la validité discriminante. Ces deux formes de validité étudient le degré de corrélation entre les instruments. S'ils sont présumés mesurer le même phénomène, alors ils doivent être intimement corrélés et on examine ainsi le degré de convergence des instruments ou des méthodes. A l'opposé, s'ils mesurent des phénomènes différents, ils doivent être faiblement corrélés entre eux et on recherchera le degré de discrimination.

Le principal outil utilisé dans ce cas est la matrice multitraits-multiméthodes due à Campbell et Fiske [1993]¹. En présence de plusieurs méthodes différentes, la diagonale monotrait-multiméthodes permet de vérifier la validité correspondante alors que les triangles hétérotraits-hétérométhodes vérifient la validité discriminante. Cet instrument de comparaison des méthodes nécessite que l'on puisse calculer ou tout au moins estimer les corrélations entre les différents résultats issus de l'application des différentes méthodes. Cette démarche devient largement rédhibitoire si on a affaire à des méthodes très différentes comme le sont les analyses thématiques, la sémiologie et le gamma de Pelz. La seconde proposition trouvée dans la littérature est connue sous le nom de triangulation méthodologique. Terme emprunté au domaine de la navigation (maritime ou aérienne)² où il désigne le fait de prendre au moins trois points de référence pour établir la localisation d'un objet, plusieurs acceptions en sont issues :

- La triangulation théorique qui consiste à emprunter les modèles d'une discipline sur les situations d'une autre discipline ;
- La triangulation des données qui désigne l'utilisation de données collectées à des périodes différentes ou de sources différentes ;
- La triangulation d'investigation où plusieurs chercheurs collectent des données à propos d'une situation unique et les comparent ;

¹ Présenté et développé dans C. Evrard et al. [1993, p. 285-289].

² Il s'agit de la goniométrie.

- La triangulation méthodologique qui consiste en l'utilisation de méthodes diverses afin de maximiser la qualité et la quantité des résultats.

En fait, la triangulation ne donne pas directement des résultats de comparaison directe entre les méthodes. Elle permet en revanche une approche globale d'un problème ou d'un phénomène. Ce n'est qu'indirectement, en évaluant le champ des résultats et leur degré de recouvrement, qu'on pourra – par ricochet – en apprécier les méthodes en jeu.

7.1.2. LA PROCEDURE COMPARATIVE RETENUE

En définitive, la comparaison des différentes méthodes d'analyses utilisées dans cette recherche focalisera plutôt sur leur capacité, leur potentialité à apporter des réponses à des problèmes spécifiques, en l'espèce à déterminer les appuis conventionnalistes à un énoncé sur l'innovation organisationnelle.

Nous retiendrons une démarche à partir de deux séquences : la séquence traitant de la fiabilité des instruments méthodologiques, et la séquence traitant de sa validité à partir des questions ayant trait à la triangulation.

7.1.2.1. Fiabilité des instruments d'analyse thématique : l'alpha de Cronbach

Puisque la fiabilité est concernée par la réduction de la partie aléatoire de l'erreur de mesure, nous avons procédé à un re-codage des réponses tirées de l'analyse thématique sur la base d'une échelle aléatoire. Il faut re-souligner ici qu'il ne s'agit nullement de conclure si les différentes catégories d'analyses thématiques sont des « opérationnalisations » de chaque catégories conceptuelles d'analyse. Puisqu'il n'existe aucune distribution statistique connue permettant de conclure si l' α est acceptable ou non, on retiendra les seuls seuils empiriques [Y. Evrard et al., 1993, p. 282] qui pour une étude exploratoire rendent l' α acceptable entre 0,6 et 0,8. Les résultats du tableau ci-dessous montrent qu'il y a des catégories de bonne cohérence interne qui traduisent une mesure relativement commune du même phénomène. C'est le cas pour la catégorie du paradigme d'efficacité (0,64) et de la catégorie du paradigme de réalisation (0,77). A l'inverse, les résultats des catégories d'efficacité et d'effectivité sont d'une cohérence interne nulle. Dans le premier cas, il s'agit de la variance nulle du thème « adéquation des compétences aux fonctions » qui ne trouve aucune échelle de cohérence vis-à-vis des autres thèmes de la catégorie. En l'excluant du corpus d'analyse, on aboutit à un α de 0,16 qui montre bien l'existence d'une catégorie d'analyse hétérogène, mais qui représente chaque fois un aspect particulier de ladite catégorie. Dans le second cas, les thèmes « climat organisationnel » et « rémunération du personnel » interviennent tous deux à cause de leur écart-type nul. La même démarche nous donne un α de 0,32 ce qui confirme la dispersion des interprétations. Dans les calculs effectués ci-après, les variables à écart-type nulle sont successivement exclues de la détermination des résultats. Pour l'efficacité et l'effectivité, les résultats sont justes indicatifs.

Tableau 59 : Test de cohérence interne des catégories à partir de l' α de Cronbach

CATEGORIES / CONCEPTS	α GLOBAL DE LA CATEGORIE	THEMES / ITEMS	α SANS LE THEME
EFFICACITE	0,60	Rentabilité économique	0,59
		Création de valeur	0,39
		Qualité du produit	0,52
		Image financière	0,64
		Compétitivité	0,56
EFFICIENCE	N/A ¹ (0,16)	Frais de recherche et Développement	0,12
		Coût d'exploitation	0,03
		Economie des ressources	0,29
		Adéquation compétence / fonctions	0,16
		Productivité de la Main d'œuvre	0,04
EFFECTIVITE	N/A	Développement du personnel	0,32
		Rémunérations	N/A
		Climat social	N/A
		Mobilisation	0,32
		Image sociale	0,32
REALISATION	0,77	Internationalisation	0,67
		Contexte concurrentiel	0,74
		Leadership	0,76
		Facteurs clés	0,68
		Volonté d'atteinte des objectifs	0,76
ACTEURS	0,42	Direction générale et administrateurs	0,47
		Actionnaires	0,29
		Acteurs internes	0,29
		Acteurs externes	0,34
INNOVATION	0,28	Produits	0,27
		Procédés	0,21
		Technologique	0,28
		Pure	0,20
		Globale	0,20
GLOBAL	0,85		

Les catégories « acteurs » et « innovation » présentent des résultats de cohérences internes faibles. Cette position confirme bien la mesure de thèmes du discours tranchés et de discriminés entre chaque dimension du phénomène étudiée du point de vue de la cognition des dirigeants. Il y a une

¹ Du fait de l'écart-type nul de certaines variables (adcomp, remuner, clim, etc.) le calcul de l' α est impossible ici. Sauf à exclure la variable adcompf.

séparation claire entre les natures de l'innovation qui confirme bien une mesure de facettes différentes du phénomène de l'innovation énoncé par les locuteurs-présidents. En somme, même si la cohérence globale de la grille d'analyse confirme l'unicité conceptuelle d'un objet d'étude cohérent ($\alpha = 0,85$), la problématique posée à travers différentes catégories d'analyses reste homogène au regard de la construction *a priori* de la grille d'analyse. Une fois encore, soulignons que ce résultat ne confirme pas « l'opérationnalisation conceptuelle » (problème de validité), mais affirme plutôt une cohérence des indicateurs retenus *a priori*.

7.1.2.2. Validité de construit (validité de trait) : une triangulation méthodologique

La triangulation des méthodes d'analyses avait pour objectif de compenser les limites inhérentes à chaque méthode par les atouts d'une autre. En choisissant de partir d'une analyse thématique à partir du codage *a priori* des éléments d'une énonciation conventionnaliste, nous avons choisi de déterminer qualitativement les traits saillants d'un discours récurrents pour l'ensemble des 50 entreprises de notre échantillon. En au cœur du message présidentiel, des éléments de régularités locutrices nous ont permis de dégager des structures de sens sémantiques que nous nous devions de conforter à partir d'une confirmation quantitative. Les compléments des variables additionnelles d'informations couplées aux analyses quantitatives multidimensionnelles nous ont permis d'établir un retour à la sémantique profonde de chaque message en recherchant une validation sémiologique.

L'usage de l'outil du « carré sémiotique » a répondu à une volonté de déterminer des modèles d'opérations d'un programme narratif « évident » chez l'ensemble des locuteurs-présidents face à leurs obligations de communication légale. Le corollaire sémiologique d'une construction du sens à partir d'un texte est la recherche d'un parcours figuratif comme modèle de relations entre des thématiques *a priori*. Ici, l'idée d'un schéma à enchaînements logiques du discours – parce que composé de phases évidentes – a nécessité une démarche novatrice à partir d'une analyse séquentielle issue du gamma de Pelz. En s'appuyant sur les résultats antérieurs de l'analyse thématique qualitative et quantitative, le recours au gamma de Pelz nous a fourni une base pour définir la liste des concepts et des événements nécessaires pour établir un passage entre une réalité énoncée et des concepts étudiés (occurrences/incidents \Rightarrow thèmes/ événements \Rightarrow catégories). La triangulation des deux approches précédentes nous aura permis de faciliter le passage de la « colligation » [A. Abbott, 1984] à la mesure. Rappelons que pour cet auteur, la « colligation » exprime la création d'une histoire « hypothétique » et plausible, qui généralise un ensemble d'événements et d'histoires. En aidant à formaliser ce passage, la démarche du gamma de Pelz nous aura permis d'avancer l'idée d'une construction du sens autour de l'innovation organisationnelle énoncée à partir de quatre séquences de stabilisation du discours : celle portant sur la stabilisation événementielle ; celle portant sur la stabilisation sur un énoncé d'innovation technologique ; celle portant sur la stabilisation d'un énoncé sur l'innovation globale et enfin celle portant sur l'innovation pure de configuration organisationnelle¹.

¹ Voir chapitre antérieur.

7.1.2.3. Validité nomologique et validité « faciale » : le poids dans les séquences du gamma de Pelz

La validité nomologique fait référence « à la liaison entre les concepts (et les construits qui les opérationnalisent) » [Y. Evrard et al., 1993, p. 284]. En cherchant à explorer le lien entre les mesures d'un concept et celles d'autres concepts à l'aune d'une conformité avec les prédictions issues de la théorie, la validité nomologique implique une validité « faciale » qui peut être entendue comme « le jugement du chercheur, appuyé par les pairs de sa communauté scientifique au sein duquel l'instrument utilisé fait l'objet d'une consensus » [ibid.].

Jusqu'ici, l'idée d'accorder un poids à chaque occurrence d'événement ne se justifiait pas en raison de la seule importance du moment et de la nature des événements apparus [B. Forgues, 1993]. En décidant d'accorder une valeur liée au nombre d'occurrence d'un événement (une thématique dans le discours présidentiel), nous avons choisi ici de nous focaliser sur les thématiques dont la récurrence traduit une dimension de préoccupation capitale pour l'ensemble des locuteurs. En ce sens, les résultats obtenus au tableau de la page suivante confirment le processus de structuration des énoncés autour de l'innovation organisationnelle, ainsi que les parcours figuratifs tenant à une logique d'énonciation conventionnaliste. Même si l'on peut dire que le programme narratif demeure semblable suivant les deux options de l'analyse, d'un point de vue du parcours figuratif il y a dissemblance.

D'abord le nombre de phases composant les séquences d'un énoncés est beaucoup plus important dans ce second cas. L'ordonnement des phases de stabilité et de complexité de l'énonciation est ici beaucoup plus répétitif. On distingue une seule phase de complexité de l'énonciation regroupant des éléments d'efficacité (rentabilité économique, image financière, qualité du produit), des éléments d'efficience (économie des ressources, charges rattachées à l'exploitation, frais de recherche et de développement) et des éléments d'effectivité (développement du personnel, mobilisation du personnel). L'innovation des procédés reste la seule dimension organisationnelle impliquée dans cette phase de complexité du discours.

En conjecturant une ouverture événementielle particulièrement centrée sur les aspects d'effectivité, la préoccupation des locuteurs montre une lecture séparée des phases à propos des dimensions humaines des entreprises (adéquation compétence/ fonction, climat, rémunération, productivité, image sociale) comme prélude aux innovations technologiques et de produits.

Tableau 60 : Synthèse des résultats du calcul du Gamma pour l'ensemble des organisations avec un codage non binaire des occurrences

THEMATIQUES / EVENEMENT	CODES THEMATIQUES	PRECEDENC E	SEPARATIO N	OCCURRENC ES
Adéquation compétence / fonction	ADCOMPF	87,67%	87,67%	2
Climat Organisationnel	CLIM	87,66%	87,66%	2
Rémunération des salariés	REMUN	78,07%	83,10%	4
Productivité Main d'œuvre	PMO	58,22%	71,13%	13
Image Sociale de organisation	IMSOC	52,89%	68,26%	17
Innovation Technologique	ITECH	36,59%	60,82%	25
Innovation de Produits	IPROD	24,56%	51,06%	41
Economie Ressources	ECOR	23,20%	49,76%	41
Innovation de Procédés	IPREC	21,84%	49,88%	38
Charges rattachées à l'exploitation	CEXPL	17,31%	47,93%	43
Frais de R&D	FRD	14,89%	47,74%	44
Mobilisation du Personnel	MOBIL	9,13%	47,02%	50
Développement Personnel / Formation	DPERSO	8,38%	44,55%	64
Qualité Produit	QUALP	5,45%	44,29%	63
Stockholders / Actionnaires	STOCKH	4,79%	47,64%	55
Direction Générale / Administrateurs	DGAMD	2,94%	43,60%	75
Image Financière / Image Boursière	IMFIN	2,86%	44,58%	64
Rentabilité Economique	RTECO	1,19%	42,71%	59
Acteurs Internes	ACTINT	-6,57%	54,21%	70
Volonté de Leadership	LEAD	-16,81%	51,00%	104
Internationalisation / globalisation	INTER	-42,88%	54,32%	193
Innovation Pure des configurations	IPURE	-45,10%	58,22%	172
Acteurs Externes	ACEXT	-46,43%	59,18%	233
Contexte / Optique Concurrentielle	CC	-54,75%	58,76%	208
Facteurs clés / Compétences clés	FCS	-60,24%	60,29%	304
Innovation Globale organisation	IGLOB	-60,40%	68,32%	37
Création de la Valeur	CDVAL	-64,58%	65,72%	234
Volonté de Réalisation Objectifs	VROBJ	-65,93%	67,40%	229
Compétitivité	COMPET	-66,79%	66,79%	301

En confirmant une image « support » des ressources humaines pour l'innovation, le parcours du discours s'inscrit plutôt ici dans une ouverture de l'intérieur vers l'extérieur des préoccupations managériales. Les valeurs centrées sur la légitimité, la vision et la culture interviendront directement en dernière phase des énoncés. En définitive, en polarisant le codage sur des éléments non binaires, les innovations seront entendues comme des vecteurs et non plus comme un aboutissement de l'évolution organisationnelle. Ce dernier est bien illustré par les thèmes de création de valeur, de réalisation des objectifs et de compétitivité qui confirment un l'idée d'une orientation radicale vers la satisfaction des actionnaires, en dépit de la diversion liée au parcours figuratif sensé répondre à une évidence communicationnelle qui nous avons définie comme conventionnaliste à travers notre recherche.

7.2. RETOUR SUR LA LITTÉRATURE ET OUVERTURE THEORIQUE

L'énonciation conventionnaliste analysée à partir des différents outils méthodologiques nous a conduit à faire plusieurs remarques concernant notre objet de recherche et les critères d'élaboration des concepts d'analyse. Ces remarques nous conduisent à envisager sous un nouvel angle le cadre conceptuel de notre recherche. Cette exploration sera effectuée à partir d'un retour sur la littérature accompagnée d'une ouverture théorique.

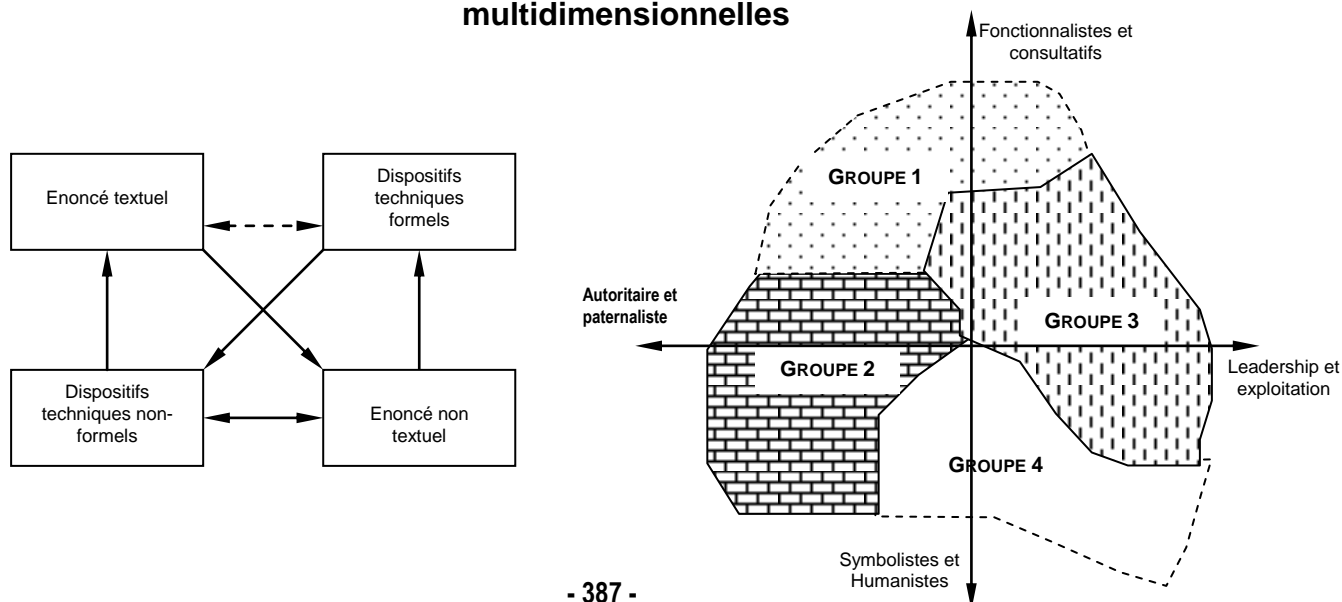
7.2.1. HYPOTHESES ET RAPPEL DES RESULTATS DES DEUX METHODES D'ANALYSE D'UNE ENONCIATION CONVENTIONNALISTE

Pour comparer les résultats et déterminer une synthèse, il apparaît opportun de préciser de façon formelle l'objectif de ces comparaisons et par suite d'explicitier l'hypothèse de notre recherche. La première hypothèse peut s'exprimer comme étant la suivante :

Hypothèse 1 : L'analyse thématique multidimensionnelle valide l'existence d'une structure identifiée à partir de l'analyse sémiologique

Cette hypothèse est sous tendue par deux idées principales. D'une part l'utilisation de l'analyse thématique multidimensionnelle permet de construire un programme de structuration des informations véhiculées à travers les énoncés. D'autre part, l'analyse sémiotique conforte une interprétation fondée sur une modélisation opératoire par le « carré sémiotique ». Les résultats des analyses sont synthétisés dans les d'illustration ci-dessous.

Figure 24 : Synthèses graphiques des résultats des analyses sémiotiques et multidimensionnelles



L'analyse sémiologique a dégagé des proximités composées par quatre groupes d'organisations que nous rappelons brièvement ci-après :

- Les organisations du groupe n° 1 qui se caractérisent par des dimensions fonctionnalistes et consultatives dans leurs énoncés. En privilégiant les thématiques centrées sur des démarches intégratives, elles souhaitent exprimer la conjugaison d'une énonciation formalisée et technologiquement soutenue ;
- Les organisations du groupe n° 2 se caractérisent par une dimension autoritaire et paternaliste de l'énonciation ;
- Les organisations du groupe n° 3 se caractérisent par une dimension symboliste et humaniste de l'énonciation ;
- Les organisations du groupe n° 4 se caractérisent par une dimension de leadership et d'exploitation fondée sur un paradigme des ressources. Les entreprises de cette dimension se situent en position de « edge worker » comme nous l'avons auparavant souligné.

L'analyse multidimensionnelle a de même mis en évidence quatre catégories dont les phases caractéristiques sont les suivantes :

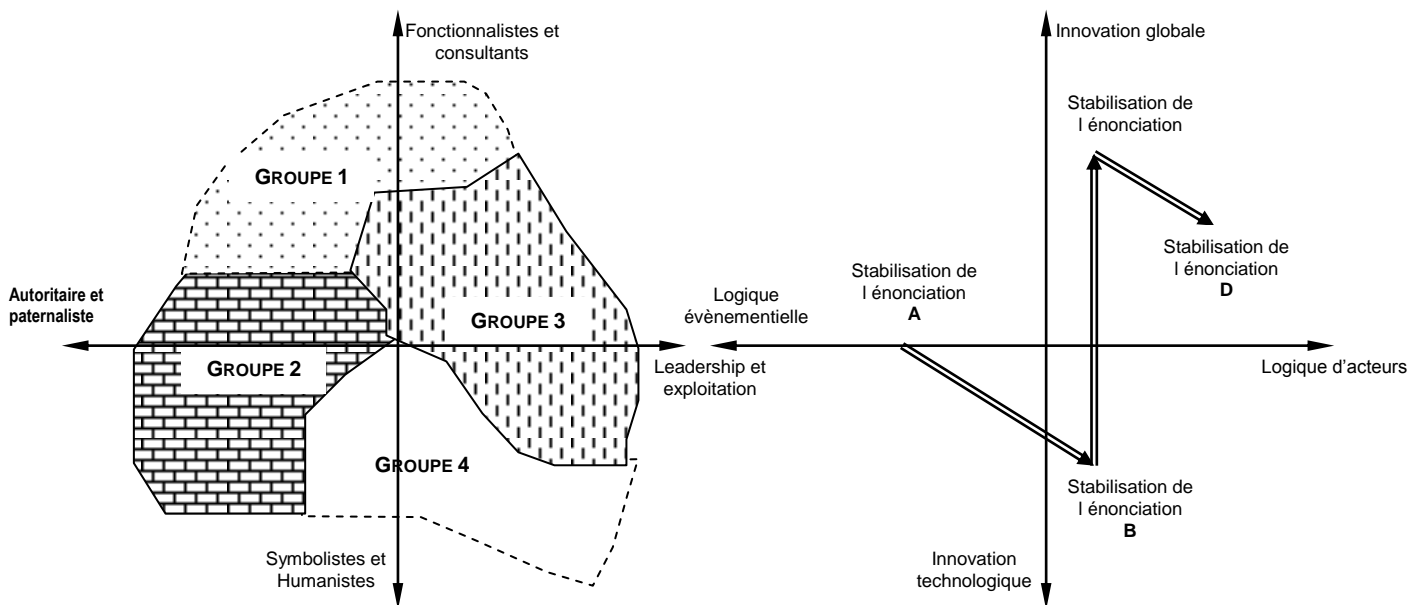
- La logique événementielle construite à partir d'un rejet du paradigme de gouvernement conventionnaliste. Les énonciations partent d'abord d'une lecture du réel avec une volonté de communication directe ;
- La logique d'acteurs où la mobilisation directe des certaines catégories d'acteurs dans le processus d'énonciation se fait de plus en plus forte et s'appuie sur une adhésion au paradigme de gouvernement conventionnaliste ;
- La logique d'une énonciation de changement organisationnel chaque fois que les conditions d'une innovation globale de l'entreprise s'avèrent atteints ;
- La logique d'une énonciation du changement organisationnel technologique qui privilégie une vision adaptative des compétences de l'entreprise.

L'hypothèse 1 est en grande partie validée. Deux éléments permettent de le conjecturer : D'abord les deux analyses parviennent à des résultats relativement proches. Ensuite les organisations composant chaque groupe d'analyses sont très proches sans pour autant être identiques. Dans le processus de notre analyse, à ce stade est intervenue la nécessité de conforter les outils sémiologiques et thématiques par la recherche d'un parcours figuratif de l'énonciation. Cette dernière partie est peut être résumée par l'hypothèse n° 2 ci-dessous.

Hypothèse 2 : Les phases constitutives d'une énonciation conventionnaliste sont validés par une détermination d'un « parcours figuratif » à partir d'un gamma de Pelz

Cette hypothèse est sous tendue par l'utilisation du gamma de Pelz pour construire une enchaînement type des séquences de l'énonciation qui permet de construire « parcours figuratif » de la structuration des informations véhiculées à travers les énoncés. Si l'analyse sémiotique a conforté une interprétation fondée sur une modélisation opératoire du sens par le « carré sémiotique », elle a permis de définir l'agencement une « convention de surface » portant sur les phases de l'enchaînement des arguments du discours, à la fois sur les paradigmes de gouvernement, sur les acteurs et sur la nature des innovations organisationnelles correspondantes. Les résultats de ce calcul de gamma sont synthétisés par les d'illustration ci-dessous.

Figure 25 : Synthèse graphique des résultats conjugués du gamma de Pelz et de l'analyse multidimensionnelle



L'analyse est ici beaucoup plus difficile à faire converger car il s'agit de mettre en rapport des groupes factoriels avec une séquentialité de l'énonciation à travers le temps. En rapprochant les phases de l'énonciation suivant l'alternance complexité/stabilisation, on s'aperçoit que les ruptures de complexité correspondent à des ruptures de logiques pour des groupes entiers d'entreprises. A ce compte là, les proximités entre les différentes caractéristiques organisationnelles recourent à la fois l'interprétation sémiotique et l'analyse multidimensionnelle.

En réinterprétant l'ensemble des données traitées à partir de la triple mobilisation méthodologique, on peut arriver à la formulation de conclusions sur un fondement des concepts d'innovation ou de stabilité organisationnelle d'une part ; de communication conventionnaliste ou événementielle d'autre part. Ces deux opérations de négation permettent de formuler quatre orientations sémantiques de la façon suivante :

- Il y a une dimension de l'innovation organisationnelle et de la communication événementielle des entreprises qui intègre les aspects liés à une phase de complexité de l'énonciation des thématiques d'analyse ; l'autoritarisme des dirigeants se couple ici à un paternalisme vis-à-vis des employés. Les dispositifs de la communication non formels sont privilégiés avec pour corollaire une faible textualisation des énoncés. L'analyse quantitative des thématiques contenait ici les entreprises appartenant au groupe n° 2. La Direction Générale et les administrateurs sont omnipotents. La logique événementielle ne doit pas être entendue comme une négation du fait conventionnaliste : elle est plutôt un prélude à la phase de complexité du discours (de l'érection de la direction générale face au réel) qui mène à une prochaine stabilisation à la fois dans les énoncés et dans l'organisation (aspect technologique de l'innovation) ;
- La seconde dimension concilie la communication événementielle et une stabilité organisationnelle. En se situant dans une phase de stabilité de l'énonciation, cette dimension traduit à la fois les préoccupations symbolistes et humanistes des dirigeants des organisations et l'aboutissement de la phase antérieure de complexité de l'énonciation. Les dispositifs communicationnels sont largement informels mais privilégient une textualisation des énoncés. L'analyse thématique avait révélé des organisations appartenant au groupe n° 4 et dont les dirigeants gardent une main mise très forte – mais aussi humaniste – sur la conduite du changement. En faisant du personnel des organisations le principal vecteur de cette conduite, le mécanisme désigne ici l'entrée dans le processus purement conventionnaliste de l'innovation organisationnelle qui est largement tributaire de l'assiette d'un accord intersubjectif à l'intérieur des entreprises voire interentreprises ;
- La troisième dimension est celle de la stabilité organisationnelle est d'une interprétation conventionnaliste des paradigmes de gouvernement des entreprises. Il y a un processus d'énonciation très largement formalisés par des procédures, des règles et des statuts de toutes natures. A l'inverse, la dimension de textualisation des mêmes énoncés reste marginale car les injonctions de la direction obéissent à une logique fonctionnaliste et consultative. Les résultats de l'analyse quantitative multidimensionnelle avaient confirmé l'importance de l'éventail de subordination de la direction, ainsi que la taille de l'organisation. En promouvant les innovations

globales des entreprises, la logique reste à la conquête du futur, mais en maintenant les avantages compétitifs premiers. Les acteurs repris dans le discours changent ici de nature en devenant les acteurs internes à l'organisation (salariés mais aussi syndicats et autres consultants sollicités par l'entreprise. La convergence des dimensions contingentes que sont la taille de l'organisation et son éventail de subordination montrent que l'on entre dans une phase de complexité de l'énonciation par défaut à cause des limites d'une course à la taille dans l'organisation mais à fonctions hiérarchiques stables. Le phénomène de « balkanisation » configurationnel naguère évoqué par H. Mintzberg [1982] s'avère ici incontournable à terme ;

- La dernière dimension reste celle des dimensions conventionnalistes de la communication et innovatrices de l'organisation. Les points de vue sont contradictoires mais complémentaires dans le sens d'une rupture configurationnelle. L'analyse thématique confirme ici l'importance de l'enjeu d'innovation pure (configuration) car la nécessité s'impose au regard d'une textualisation forte et de dispositifs non formalisés pour la communication dans l'entreprise. L'assiette d'un accord interne minimal voit correspondre une convergence de la stabilité de l'énonciation autour des valeurs de leadership et d'exploitation qui expriment l'évidence d'une rupture contingente de l'équilibre configurationnel. Cette interprétation est validée à la fois sur les trois instruments de l'analyse. Les entreprises du groupe n° 3 qui constituent cette catégorie analytique se singularisent d'ailleurs par le statut de leadership qu'elles exercent dans leur domaine concurrentiel respectifs.

En définitive, l'option de guidage de la combinatoire des éléments d'un paradigme de gouvernement conventionnaliste sera vérifiée chaque fois que les hypothèses H1 et H2 sont validées. Il y a simultanément un programme narratif et un parcours figuratif qui construisent le sens d'une énonciation conventionnaliste par la direction d'une organisation. En souhaitant coller avec l'assiette commune d'un accord intersubjectif à propos de l'efficience, de l'effectivité, de l'efficacité et de la réalisation (achievement) des organisations, des catégories conceptuelles thématiques de paradigmes de gouvernement, d'acteurs ou d'innovation sont successivement mobilisés à travers les discours présidentiels. Rappelons que « *l'idée de base du schéma [programme] narratif est que, dans un récit, seuls les personnages changent, mais pas leurs actions ou leurs fonctions* » [M. Pasquier, 1999, p. 77]. Les quatre épisodes constitutifs d'un schéma narratif et les 3 actions ou épreuves permettant le passage d'un épisode à un autre recourent ici très largement les résultats obtenus :

- Le contrat établit le système de valeurs (implicitement ou explicitement) qui lie un destinataire du programme et un destinataire « implémentateur » ;

- La compétence désigne l'aptitude du destinataire à réaliser le programme défini dans le contrat ;
- La performance qui désigne la réalisation du contrat proprement dit
- La sanction qui est la comparaison entre le contrat à réaliser et le programme réalisé.

Ce schéma ou programme pourra s'illustrer avec nos résultats dans le tableau récapitulatif suivant, à la manière de A. J. Greimas et J. Courtès [1985-1989].

Tableau 61 : Un schéma narratif de synthèse [d'après A. J. Greimas et J. Courtès, 1985-1989]

EPISODES	CONTRAT	ACTIONS	COMPETENCE	ACTIONS	PERFORMANCE	ACTIONS	SANCTIONS
Etats statiques	Analyse et interprétation événementielle de la réalité Enaction du contexte		Management symbolique et humaniste Apprentissage organisationnel		Management fonctionnaliste et consultatif Contingence de Taille critique		Leadership et exploitation organisationnelle Retour à la phase de performance
Epreuves ou actions		Innovation technologique		Innovation globale		Innovation pure	
	Complexité	Stabilité	Complexité	Stabilité	Complexité	Stabilité	
Paradigmes de gouvernement	–	efficience	–	–	–	effectivité réalisation efficacité	
Acteurs		Direction générale Administrateur		Actionnaire Acteurs Internes		Acteurs Externes	

Les différents épisodes s'inscrivent dans une perspective paradigmatique particulière retraçant des valeurs prises dans un discours. Il convient de dire ici que la recherche puis la définition d'une structure unique organisant le discours a suscité déjà de nombreuses critiques, y compris par les tenants d'un structuralisme fort [voir A. J. Greimas dans la préface de J. Courtès, 1976]. L'absence de vérification empirique du modèle et surtout ses différentes épreuves ne permettent pas de trouver les éléments d'une justification méthodologique *sui generis* dans le cadre de cette recherche. En adoptant le postulat de triangulation méthodologique, nous nous rangeons résolument dans la perspective d'un éclairage supplémentaire possible à partir d'une convergence des résultats obtenus.

7.2.2. OUVERTURE THEORIQUE SUR UNE PHENOMENOLOGIE DES CYCLES DE L'INNOVATION ORGANISATIONNELLE

Partons une fois encore d'un constat : les discours des managers à propos de l'innovation sont largement ambigus. D'un côté, ils prônent une structuration organique des configurations d'entreprises pour les innovations technologiques, tandis que simultanément et de l'autre côté, une structuration mécaniciste est souhaitée pour les innovations organisationnelles. Cette approche a déjà traversé le domaine de la gestion depuis les travaux de P. R. Lawrence et J. W. Lorsch [1967] à propos du dilemme différenciation/intégration ; de même, des prolongements se retrouvent chez G. Zaltman et al. [1973] à travers le modèle de la firme « *ambidextre* » ou encore le « *dual core model* » proposé par R. L. Daft [1992].

Pour A. Asquin [1995, p. 183], une co-évolution est possible entre innovations organisationnelles et innovations technologiques, dès lors que les « *rythmes sont distincts* ». Les influences réciproques de ces deux dimensions de l'innovation rendent envisageable des solutions du type « *slow - quick-slow* » proposée par R. Heiner [1989, p. 248]. Chez ce dernier, les situations de décalage entre des rythmes d'innovations sont réglées par le ralentissement (*slow*) de l'ajustement entre les décisions d'identification d'un contexte problématique donné et les décisions de résolution dudit problème. L'incertitude attachée aux deux catégories de décision ne rend l'adaptation possible (*quick*) qu'à titre provisoire du fait de l'incomplétude (*slow*) attachée à la solution formulée. Cette démarche est proche d'un processus incrémental à la H. Mintzberg et al. [1976].

En recourant au modèle du cycle technologique proposé par M. L. Tushman et al. [1997, p. 8], les période de variation technologique et de sélection de *design* dominant sont encadrées par des temps de changement incrémental d'une part et de fermentation (stabilisation) d'autre part. Il y aura changement organisationnel chaque fois que le cycle technologique se détériorera [P. Anderson et M. L. Tushman, 1997 ; J. Utterback, 1994]. En fait, on pourrait dire que lorsque l'incertitude contextuelle augmente, les individus qui travaillent dans les organisations ont de plus en plus tendance à se replier sur des schémas – sensés plus crédibles – de fonctionnement antérieurs. Ces schémas d'ordre purement cognitif sont tantôt utilisés comme le fondement d'un engagement dans le réel (jugé instable et complexe) par la suite. En d'autres termes, et pour reprendre l'argumentation de R. Heiner [1989], il existe un décalage temporel entre une difficulté rencontrée par les individus d'une organisation et le niveau de leur compétences au moment où surgit la difficulté d'appréhension du réel.

Dans ce modèle, ce sont les « évidences » forgées par les situations antérieures qui déterminent et guident les choix collectifs. En somme, tout se passe comme si le changement organisationnel prenait d'abord la forme d'un changement au niveau des compétences centrales de l'entreprise. Ce concept est loin d'être novateur, d'autres auteurs l'ont appelé aussi bien « *compétences distinctives* » [C. C. Snow, L. G. Hrebiniak, 1980 ; M. Hitt, R. D. Ireland, 1986] que « *compétences organisationnelles* » [C. K. Prahalad, G. Hamel, 1990 ; R. H. Hayes, S. C. Wheelwright, K. Clark, 1988], « *compétence spécifique des firmes* » [K. Pavitt, 1991], « *déploiement de ressources* » [C. W. Hofer, D. Schendel, 1978] ou « *actifs invisibles* » [H. Itami, T. Roehl, 1987]. Nous nous alignerons sur l'interprétation que D. Leonard-Barton [1992, p. 256] donne de ces compétences en adoptant une approche fondée sur les connaissances : « *c'est le jeu de connaissances qui permettent de se distinguer et de créer un avantage compétitif* »¹. A ce stade l'interprétation conventionnaliste est non seulement claire, mais permet aussi de comprendre les phénomènes de temporisations dans le processus d'énonciation effectué par les locuteurs-présidents. Les « ruptures » d'énonciation constatées dans le cheminement du discours à partir de nos résultats tendrait à expliquer la convergence entre le constat de rupture dans le cycle technologique et l'adaptation configurationnelle. Les différents types d'innovation et leurs séquençages ont montré parallèlement une évolution de l'innovation technologique vers l'innovation pure en passant par l'innovation globale.

Ces parallélismes de formes conduisent à s'interroger non seulement sur la convergence entre un contexte réel perçu par les dirigeants, mais aussi comme un rapprochement de la séquentialité de l'énonciation avec une approche globale du changement organisationnel à partir du model de gel / mouvement / regel formulé par K. Lewin [1951].

¹ « (...) and define a core capability as the knowledge set that distinguishes and provides a competitive advantage »

CONCLUSION

Ce chapitre a traité la comparaison des résultats obtenus après les différentes études et traitements méthodologiques présentés dans le chapitre antérieur.

Les comparaisons des méthodes d'analyse thématique, multidimensionnelle et séquentielle sur les conventions d'énonciation à propos de l'innovation organisationnelle sont fortement convergents. Le nombre des catégories groupales identifiées reste plutôt homogène suivant les méthodes employées et la structuration des schéma narratifs demeure assez proche pour l'ensemble des organisations concernant notre échantillon. Cette convergence a permis de valider à la fois l'interprétation sémiotique et la séquentialité des thèmes mobilisés suivant le niveau de parcours concurrentiel auquel est parvenu l'entreprise et la volonté de communiquer à propos d'un stade particulier d'innovation à effectuer à l'ensemble des parties prenantes de l'organisation.

En définitive, les résultats obtenus à partir des approches qualitatives – hétérodoxes au domaine de la gestion – que sont l'analyse sémiotique et la l'analyse séquentielle des phases d'énonciation sont une base d'éléments ou de références mutuellement exclusifs et permettant de définir les axes sur lesquels les résultats des analyses quantitatives traditionnelles peuvent être positionnés de manière valable.

CHAPITRE VIII

CONCLUSION GENERALE DE LA RECHERCHE

« Entia non sunt multiplicanda paeter necessitatem » Règle dite du rasoir d'Ockham

« Tout signe est un biface, une des faces étant le signifiant, c'est-à-dire la modulation qui l'inscrit dans le vecteur, l'autre étant le signifié, c'est-à-dire la définition conventionnelle de l'incertitude qui est annulée par l'apparition du signe » [R. Escarpit, 1976, p. 26].

« On a vécu sous l'impression que les messages étaient clairs en principe, les interprétations multiples résulteraient d'une négligence des auteurs ou de la mauvaise foi des interprètes » [Ch. Perelman, 1977, p. 57].

INTRODUCTION

Conclure un travail de recherche est d'une importance capitale en ce qu'il permet de reprendre les résultats positifs et négatifs obtenus de façon synthétique. De même est semblablement important le développement de perspectives de recherches nouvelles car la présente recherche n'aura de mérites que si elle permet d'ouvrir de nouveaux horizons de recherche dans le futur.

En cherchant à mettre en évidence des logiques récurrentes d'énonciation à travers l'identification d'un schéma générique du discours à propos de l'innovation organisationnelle, notre objectif visait à faire émerger les logiques d'actions et de communications sous-jacentes à un paradigme de gouvernement conventionnaliste parmi les entreprises composant notre échantillon d'étude.

Pour répondre à tous ces points importants, trois points nous ont semblé utile à présenter dans ce dernier chapitre. Le premier consiste à résumer les différents thèmes traités et présenter les résultats sous l'angle de leurs implications tant théoriques que managériales. Le second sera relatif aux limites inhérentes aux méthodologies utilisées ainsi qu'à leur positionnement épistémologique. Enfin, le dernier point s'attache à dégager de nouvelles perspectives de recherche ou de nouveaux horizons pour une approche conventionnaliste dans le domaine des sciences de gestion.

8.1. PRINCIPALES PORTEES DE LA RECHERCHE ET IMPLICATIONS

Avant de procéder à l'examen des principales portées de notre recherche, il convient de revenir sur les principales conclusions obtenues.

D'abord, nous avons procédé à une réévaluation complète de l'apport du paradigme conventionnaliste aux sciences de gestion, et plus particulièrement de sa ré-interprétation à partir d'une approche constructiviste des mécanismes de justifications intersubjectifs entre les individus au cœur des organisations. Ce repositionnement théorique s'est accompagné d'une réinscription de l'innovation organisationnelle dans le champ cognitif à partir de ses fondements conceptuels traduits en termes d'apprentissage de compétences stratégiques [I. Nonaka, 1994 ; D. Leonard-Barton, 1992]. En proposant une méthodologie fondée sur la recomposition théorique des trois champs disciplinaires mobilisés (innovation, conventionnalisme et organisation), les résultats de la triangulation des méthodes nous ont montré l'existence de régularités dans le processus d'innovation organisationnel à partir de l'identification d'un schéma générique expliquant l'enchaînement des séquences d'une énonciation chez les locuteurs-présidents des entreprises de notre échantillon.

L'interprétation sémiotique et l'analyse séquentielle des phases d'une énonciation à partir de la détermination du gamma de Pelz se sont avérés être des outils puissants pour nous fournir à la fois le stade atteint et une composition des catégories groupales d'organisations se situées sur une trajectoire conventionnaliste repérable à partir du discours contenu dans le rapport annuel.

8.1.1. LES APPORTS THEORIQUES ET METHODOLOGIQUES DE NOTRE RECHERCHE

Nous explorerons dans un premier temps les apports théoriques et méthodologiques avant de voir dans quelle mesure ils déterminent des implications éventuelles.

Comme nous l'avons souligné précédemment, les apports théoriques de la recherche sont nombreux et présentent un triple intérêt. Tout d'abord sur le plan conventionnaliste, les paradigmes « transactionnistes » dans la mouvance de R. Coase [1937] avaient établi une légitimation de la coordination interne aux organisations par l'existence de coûts de transactions conduisant à une véritable dichotomie institutionnelle entre le marché et les hiérarchies. En dépit des prolongements de l'hypothèse ad hoc de O. Williamson [1995], la question de l'éviction du social dans les organisations restait récurrente. Comme l'a souligné A. Orléan « *il s'agit d'alléger la charge qui pèse sur l'entendement des personnes dans leurs spéculations, leurs jugements et leurs justifications en la reportant sur les objets* » [1994, p. 26]. Ici, l'adoption du postulat constructiviste ne pouvait nous limiter à la seule approche phénoménologique du concept « d'objet ». Un réinvestissement en termes social et cognitif s'avérait incontournable.

En définissant « l'objet » à partir des différents régimes épistémologiques de sa construction, l'étude des conventions devait s'inscrire dans une structure quaternaire : axiomatique lorsque l'objet exprimait une totalité connaissable et calculable avec l'efficacité pour corollaire managérial dans le champ des sciences du management ; paradigmatique chaque fois que la réalité référente de l'objet appartenait à une matrice d'interprétation conceptuelle connue avec l'efficacité managériale ; heuristique quand il s'agit de construire la réalité objet d'un point de vue limité à nos compétences cognitives avec l'effectivité managériale et enfin systémique dans le cas où la démarche de construction de l'objet s'inscrit dans une perspective herméneutique double (chercheurs et acteurs).

Sur le plan de l'innovation, sa ré-interprétation sur le mode idéal constitue une avancée car elle a permis sa transcription en termes purement cognitifs, et sa préhension à partir du matériau de l'énonciation verbale. Par suite, ses différentes configurations à la fois technologique et organisationnelles sont repérables dans le processus d'énonciation du locuteur-président à travers ses messages présidentiels. Il y a mise en route d'une démarche qui résulte d'un processus autonome de type « variation », « sélection » et « rétention » chez les différents locuteurs-présidents qui rendent l'innovation préhensible à la fois dans l'espace et dans le temps de la cognition des énonciateurs.

Enfin sur le plan organisationnel, notre démarche symboliste et structurationniste des organisations a permis de réconcilier les tenants des théories de l'adaptation stratégique (fit) et ceux de l'intention stratégique. En rejoignant S. Ranson et al. [1980], l'organisation en tant que phénomène est réifiée dans le principe de sa structuration, avec des développements interactifs sur les modalités de sa construction.

Sur le plan méthodologique, nous nous focaliserons particulièrement sur l'apport des méthodologies croisées :

- L'utilisation de différentes méthodes alliant à la fois le qualitatif et le quantitatif a permis d'approcher l'hypothèse d'une validité et d'une fiabilité plus grande des processus résolutoires ;
- Le recours à une analyse séquentielle à partir du gamma de Pelz est une démarche réellement novatrice. En la combinant à une recherche sémiologique du sens, son pouvoir de prédiction s'en est trouvé largement renforcé.

La triangulation méthodologique a permis ici le passage des données qualitatives aux données quantitatives, et des données quantitatives à leur interprétation séquentielle. La conceptualisation des occurrences thématiques s'est effectuée à partir d'une approche théorique et à priori des composantes d'une énonciation quadripartite des messages présidentiels. La référence à une grille d'analyse a priori valide à la fois la fiabilité de la construction tout en occultant sa pertinence comme nous le verrons dans les limites dans le paragraphe suivant.

Néanmoins, il convient de rappeler que le processus d'étude d'une chronologie de l'énonciation des occurrences thématiques est une démarche novatrice. En se limitant à une approche par des phases globales de l'énonciation, nous aurions perdu l'avantage d'un enchaînement cognitif dans le temps. L'hypothèse d'une retranscription chronologique des événements par le locuteur dans son discours a permis de mettre évidence les phases de d'innovation (score de précédence) et la complexité des justifications de la séquence (score de séparation).

8.1.2. LES IMPLICATIONS MANAGERIALES DE NOTRE RECHERCHE

Au regard des conclusions obtenues, il est impossible d'affirmer que la trajectoire de l'énonciation repérée soit la seule à traduire des évidences communicationnelles en termes conventionnalistes. Aussi, bien qu'il y ait une multiplicité de lectures possibles, nous nous focaliserons particulièrement sur les implications plutôt liées aux conditions d'application et aux avantages et inconvénients dans le domaine de la gestion. Pour cela, deux angles d'analyse seront privilégiés : les implications communicationnelles d'une part et la gestion des processus de structuration symbolistes des organisations d'autre part.

8.1.2.1. Implications pour la gestion des processus de communication

Chez J. P. Walsh et G Ungson [1991] ou encore chez C. R. Schwenk [1989], les revers dans la définition d'une nouvelle conception organisationnelle reposent bien souvent sur l'interprétation sélective des stimulus externes, résultats des limites cognitives de l'individu. En offrant une trajectoire repérable de l'énonciation pour les organisations, les messages présidentiels fournissent des outils d'analyse à la fois de l'adhésion et du rejet des thèmes dominants pour la majorité des organisations. Dans le même temps, la détermination de la co-évolution entre le discours contenu dans le rapport annuel et le degré d'innovation organisationnelle semble possible. Ce constat est à rapprocher des développements nouveaux de la planification stratégique qui se pose de plus en plus comme un processus de convergence des représentations entre les acteurs d'une organisation [A. C. Martinet, N. Claveau, F. Tannery, 1995]. Mais là encore, les problématiques du déterminisme initial et de l'assiette de l'accord intersubjectif reste entières. En conséquence de la détermination d'une trajectoire de l'énonciation, on pourrait dire qu'il existe une possibilité de communiquer en sortant des évidences. En effet, le programme narratif et le parcours figuratif de énoncés connus, on est conduit à veiller à l'observation stricte des codes de l'évidence pour toutes les organisations d'une même catégorie groupale. Mais cette démarche peut être rompue délibérément chaque fois que la situation l'exige. Dans cette dernière alternative la rupture brutale traduit soit le remplacement d'anciens schémas qui sous-tendaient le fonctionnement et les croyances organisationnelles [J. M. Bartunek, M. K. Moch, 1987] ; soit l'abandon de pratiques managériales au profit d'autres plus neuves [L. L. Greiner, 1972] soit enfin une refonte de l'idéologie, du leadership, des alliances de pouvoir, du modèle de prise de décision et de la technologie [N. W. Biggart, 1977].

8.1.2.2. Gérer les processus de structuration symbolique des configurations de structures organisationnelles

Dans son *Bulletin de la COB* n° 313 de mai 1997, la Commission des Opérations de Bourse (COB) distinguait quatre objectifs principaux aux communications des entreprises cotées : l'amélioration du titre (56%), la prévention des risques excessifs du marché (32%), la facilitation de l'appel au marché (35%) et enfin la diversification de son actionnariat (21%). Si les objectifs affichés relèvent clairement d'une épistémologie axiomatique, c'est-à-dire de l'ordre d'une efficacité, les cibles restent pourtant les ménages en premier et cela à près de 31,9% des réponses fournies. En faisant office d'outil d'analyse de l'énonciation des dirigeants, l'approche conventionnaliste permet de déterminer les phases stratégiques de la situation configurationnelle dans laquelle se situent les organisations par leurs énoncés. Cette situation est à rapprocher d'un signal émis au sens de E. F. Fama [1980].

On l'aura compris, les finalités et modalités des formes communicationnelles interne et externe des organisations doivent permettre l'émission de « signaux ». Ceux-ci sous entendent à leur tour une mobilisation des parties prenantes – ou « stakeholders » – pour un jeu organisationnel dans lequel elles ont le statut de partenaires-sujets destinataires du message. En se rattachant à un parcours d'énonciation communément accepté, l'approche conventionnaliste permet de constituer un signifiant social du discours intersubjectif fondant l'évidence communicationnelle. Ce faisant, son programme narratif propose de *facto* une « gestion de la communication » qui sera appréhendée sous l'angle d'une recherche permanente de consonance/congruence entre ce qui est requis, discerné ou acceptable.

8.2. LES LIMITES ET VOIES DE RECHERCHE FUTURES

Dans ce paragraphe, nous procédons à une recension des limites et des voies de recherche envisageables. Il est clair que notre recherche contient un certain nombre de limites qu'il nous faut exposer afin de dégager une évaluation plus achevée de nos résultats.

8.2.1. LES LIMITES

Les limites de cette recherche sont de plusieurs ordres et tiennent essentiellement à la problématique retenue. En générant des problèmes de positionnement épistémologique, de collecte des informations (grille d'analyse *a priori* et échantillon d'analyse) et d'utilisation des méthodes d'analyses (analyse thématique, analyse multidimensionnelle, analyse séquentielle), cette recherche s'est voulue délibérément novatrice.

Concernant d'abord le positionnement épistémologique de cette recherche, en adoptant un postulat « constructiviste faible » comme semblable à un « positivisme aménagé » décrit par M. B. Miles et A. M. Huberman [1991] nous avons souhaité anticiper et contrer un « attrape-tout conventionnaliste » qui conduirait à expliquer toutes situations concrètes par le jeu de la dialectique des différentes rationalités à l'œuvre. En ce sens, la construction serait de facto irréfutable, et donc au regard du critère poppérien, non scientifique.

Ensuite, Le deuxième ensemble de limites concerne la collecte des informations, la constitution de la grille d'analyse *a priori* et l'échantillon d'analyse. Le cadre temporel est la première des objections à considérer dans cette partie. Les contraintes du temps nous ont incité à ne traiter qu'un seul aspect des problématiques de l'innovation organisationnelle à l'aune des conventions, en écartant par exemple sa dimension interne (génération, développement, diffusion, etc.). Le sujet d'une approche conventionnaliste de l'innovation organisationnelle garde un caractère exploratoire aux recherches dans le domaine des sciences de gestion qui doit être souligné et rappelé. De ce fait, des généralisations des résultats ou des conclusions obtenues sont à apprécier avec beaucoup de recul. Elles sont plutôt l'objet d'une base nouvelle pour des recherches futures que des règles définitives et applicables à une communication externe et interne de l'organisation.

Enfin, Le dernier ensemble de limites concerne les méthodes d'analyses proprement dites. le choix de l'interdisciplinarité est une limite à considérer au sein de ce travail. D'abord, l'outil d'analyse sémiotique doit être considéré comme empruntant à des courants sémiotiques forts divers. Au regard des objectifs de ce travail, les concepts et les outils pensés les plus adéquats ont été retenus en dépit de leur provenance d'écoles différentes. Bien que critiquable d'un point de vue sémiotique, cette démarche s'est avérée indispensable pour nos recherches.

En suivant B. Forgues et I. Vandangeon-Derumez [1999], le temps pris en compte dans le déploiement méthodologique se fonde sur l'hypothèse d'une chronologie interne au sujet. A travers l'énonciation, on a supposé que les dirigeants communiquaient en tenant compte d'un ordonnancement implicite qui est celui de l'apparition des événements. Cette hypothèse pose des problèmes de distorsion – volontaire ou in-intentionnelle – de la mémoire, voire même un biais de rationalisation a posteriori de la chronologie du discours. Nous avons tenté de limiter cette distorsion à partir de la taille de l'échantillon d'une part (50 entreprises) et au nombre des thématiques mobilisées (29) et récurrentes dans chacun des énoncés. L'autre correction est le respect de la « colligation » des événements [A. Abbott, 1984].

8.2.2. LES VOIES DE RECHERCHE FUTURES

Les limites d'une telle recherche sont importantes et concernent à la fois le faible nombre d'éléments de recherche et les outils méthodologiques mobilisés que le nombre limité d'expérimentation effectuées. Si ces limites sont une évidence, elles demeurent malgré tout propres à tout travail scientifique. Plus que ces limites, ce sont les perspectives de recherche qu'il convient de mettre en évidence car elles sont certainement plus porteuses pour le futur.

La première voie concerne la triangulation méthodologique qui renvoi à l'interdisciplinarité et la compréhension mutuelle entre des champs disciplinaires proches mais souvent trop cloisonnés pour des raisons parfois loin des contingences de la recherche scientifique. La recherche interdisciplinaire vise à la fois l'échange de méthodes et la confrontation de point de vue. A ce titre, elle est à la base de la réorganisation de pans entiers de la connaissance, surtout dans le champ des sciences humaines où elle permet d'apporter des réponses globalisantes à défaut d'être globales face au défi de la complexité du genre humain.

La seconde voie concerne plus précisément l'orientation à propos de la réplique de ce genre de recherche. Le critère de réfutabilité cher à K. Popper dans sa *logique de la découverte scientifique* nous incline à rechercher une étude extensive de cette approche, plus particulièrement à travers un déploiement de l'échantillon à la fois horizontalement (augmentation du nombre d'entreprises contenues dans l'échantillon) et verticalement (analyse sur plusieurs années). En conservant le postulat constructiviste, mais affaibli, l'opérationnalisation éviterait l'écueil de l'irréfutabilité épistémologique entendu comme obstacle à une résurgence de l'empirisme méthodologique.

La dernière voie traitera de l'ouverture herméneutique des sciences du management en terme d'épistémologie constructiviste. En fait, les sciences de gestion ont vu émerger en leur sein le motif de la complexité, couplé à l'individualisme méthodologique. La conséquence a été un développement des formalismes auto-organisationnels et des modélisations de type systémique. Du seul point de vue épistémologique, ce constat aboutit à éliminer toute référence à la constitution d'une réalité subjective et sociale.

Cette orientation, à notre sens, est loin d'être la seule envisageable. Nous pensons avec force que l'articulation de l'individuel et du collectif peuvent se conjuguer simultanément sur des registres ontologique et épistémologique. Ontologique parce que les structures sociales et l'action cognitive s'inscrivent dans un rapport de détermination circulaire ; épistémologique parce que le lien entre le psychique et le social permet d'éviter les impasses doubles de l'holisme et de l'individualisme. En somme, il faudrait parvenir à ce que les significations développées dans le monde organisationnel entrent continuellement dans la construction et la production de ce même monde : si il y a activité herméneutique systématique chez les chercheurs en sciences de gestion, cette même activité herméneutique accompagne les acteurs à l'intérieur des organisations dans leurs démarches quotidiennes. Par suite, l'action dans le réel ne pourra plus être considérée par les différentes parties, d'un point de vue classique, comme découlant des intentions. En définitive l'activité intentionnelle pourrait s'interpréter comme une expression de la « conscience » prophétique et auto-réalisatrice du comportement social. Mais ce postulat conduit à d'autres ouvertures dont la doxologie finale pourrait se résumer en termes d'opposition entre les tenants d'une vision instrumentale et les partisans d'un interprétativisme général du réel ; bref un véritable « duel des magiciens » en perspectives.

BIBLIOGRAPHIE

51. Abbott A., [1983], « Sequence on social events : concepts and methods for the analysis of order in social processes », *Historical Methods*, vol. 16, n° 4, pp. 129-147.
52. Abbott A., [1984], « Event sequence and event duration : colligation and measurement », *Historical Methods*, vol. 17, n° 4, 192-204.
53. Abbott A., [1990], « A primer on sequence methods », *Organization Science*, vol. 1, n° 4, pp. 375-394.
54. Abernathy W. J., [1978], *The productivity dilemma : roadbook to innovation in the automobile industry*, Baltimore, Johns Hopkins University Press.
55. Abernathy W. J., Clark K., [1985], « Innovation : Mapping the wind of creative destruction », *Research Policy*, n° 14, p. 3-22.
56. Abernathy W. J., Utterback J., [1978], « Patterns of industrial innovation », *Technology Review*, June-July : p. 40-47.
57. Abric J. C., [1989], « L'étude expérimentale des représentations sociales », in D. Jodelet, *Les représentations sociales*, PUF, pp. 187-203.
58. Agassi J., [1960], « Methodological Individualism », *British Journal of Sociology*, p. 244-70
59. Agassi J., [1975], « Institutional Individualism », *British Journal of Sociology*, p. 144-155.
60. Aiken M., Bacharach S. B., French J. L., [1980], « Organizational structure, work process, and proposal making in administrative bureaucracies », *Academy of Management Journal*, vol. 23, pp. 631-652.
61. Akrich M., Callon M., Latour B., [1988a], « A quoi tient le succès des innovations. Episode 1 : l'art de l'interressement », *Annales des Mines*, juin, pp. 4-17.
62. Akrich M., Callon M., Latour B., [1988b], « A quoi tient le succès des innovations. Episode 2 : l'art de choisir les bons porte-parole », *Annales des Mines*, septembre, pp. 14-29.
63. Alchian A., Demsetz H., [1972], « Production, Information Costs and Economic Organization », *American Economic Review*, n° 62.
64. Aldrich H. E., [1979], *Organizations and environments*, Englewood Cliffs, New-York.
65. Allaire Y., Firsitoru M., [1988], « Révolutions culturelles dans les grandes organisations : la gestion des stratégies radicales », in *La culture organisationnelle aspects théoriques pratiques et méthodologiques*, Ed Montréal Gaëtan Morin, pp. 197-225.
66. Allaire Y., M. Firsitoru, [1984], « Theories of organizational culture », *Organization Studies*, vol. 5, n° 3, pp. 193-226.
67. Allard-Poesi F., [1996], « Des schémas cognitifs individuels à un schéma collectif : vers une perspective socio-cognitive », in Noel A., Dussauge P., (dir) [1996], *Perspectives en Management Stratégique - IV*, pp. 117-151
68. Allard-Poesi F., [1997], *Nature et processus d'émergence des représentations collectives dans les groupes de travail restreints*, Thèse de doctorat non publiée, Université Paris IX.
69. Allard-Poesi F., Drucker-Godard C., Ehlinger S., [1999], « Analyses de représentations et de discours », in R. A. Thiétart (eds), *Méthodes de Recherche en Management*, Dunod, Paris.
70. Allouche J., Schmidt G., [1995], *Les outils de la décision stratégique*, La découverte.
71. Amit R., Schoemaker P. J., [1993], « Strategic assets and organizational rent », *Strategic Management Journal*, pp. 33-46.
72. Anderson P., Tushman M. L., [1997], « Managing through cycles of technological change », in M. L. Tushman, P. Anderson, *Managing Strategic Innovation and Change*, Oxford University Press, pp. 45-67.
73. Andler D., [1992], *Introduction aux sciences cognitives*, Gallimard.
74. Ansart P., [1990], *Les sociologies contemporaines*, Seuil, Paris.

75. Ansoff H. I., [1984], *Implanting Strategic Management*, Prentice Hall, New York.
76. Ansoff H. I., [1987], « The emerging paradigm of strategic behavior », *Strategic Management Journal*, vol. 8, n° 87, pp. 501-515.
77. Aoki M., [1990a], « Towards an economic theory of Japanese Firm », *Journal of Economic Literature*, march, vol. 26, n°1.
78. Aoki M., [1990b], « The participatory generation of information rents and the theory of the firm », in Aoki M., Gustafsson B., Williamson O. E. [1990], *The firm as a nexus of treaties*, London : Sage Publications.
79. Aoki M., [1991], *L'économie Japonaise : Information, motivation et marchandage*, Economica, Paris.
80. Aoki M., [1994], « Sur certains aspects des conventions dans l'entreprise », in A. Orléan, *Analyse Economique des Conventions*, PUF, pp. 281-305.
81. Aoki M., Gustafsson B., Williamson O. E. [1990], *The firm as a nexus of treaties*, London : Sage Publications.
82. Argyris C. [1993], *Savoir pour agir. Surmonter les obstacles à l'apprentissage organisationnel*. Trad. Franç., Paris, Interditions.
83. Argyris C., [1970], *Participation et organisation*, Dunod, Paris (1ère édition 1964).
84. Argyris C., Schön D., [1978], *Organizational learning : a theory of action perspective*, Addison-Wesley, Reading, Mass.
85. Armour H., Teece D. J., [1978], « Organizational structure and economics performance : a test of the multidivisional hypothesis », *Bell Journal of Economics*, pp. 106-122.
86. Arrow J. K., [1974a], « Limited knowledge and Economic Analysis », *American Economic Review*, Mars, pp. 1-10.
87. Arrow J. K., [1974b], *The limits of Organization*, New York : Norton.
88. Arrow J. K., [1987], « La rationalité en économie », *Revue Française d'Economie*, vol. II, 1.
89. Arthur B., [1988], « Self-reinforcing mechanisms in economics », in Anderson, Arrow et Pines, *The Economy as an Evolving complex System*, Addison-Wesley Publishing Company, Santa Fe, Etats-Unis, pp. 9-31.
90. Asquin A., [1995], « Une interprétation processuelle de l'évolution des grandes firmes innovantes réputées inertielles » in Rainelli M., Gaffard J. L., Asquin A., (eds), *Les nouvelles formes organisationnelles*, Paris, Editions Economica, pp. 181-216.
91. Astley W. G., Van de Ven A. H., [1983], « Central perspectives and debates in organization theory », *Administrative Science Quarterly*, vol. 28, pp. 254-273.
92. Atlan H., [1986], *Entre le cristal et la fumée : essai sur l'organisation du vivant*, Seuil, Paris.
93. Atlan H., [1992], *L'organisation biologique et la théorie de l'information*, Seuil, Paris.
94. Auroux S., (dir.) [1990], *Les notions philosophiques : dictionnaire*, PUF, Paris.
95. Austin J. L., [1970], *Quand dire, c'est faire*, Seuil, Paris, (1ère édition 1955).
96. Axelrod R., [1984], *The Evolution of Cooperation*, Basic Books, New-York
97. Axelrod, R., (ed.) [1976]. *Structure of decision: the cognitive map of political elites*. Princeton Univ. Press.
98. Baba Y., [1989], « The dynamics of continuous innovation in scale-intensive industries », *Strategic Management Journal*, vol. 10, pp.89-100.
99. Baba Y., Imai K. I., [1992] « Systemic innovation and cross-border networks : The case of evolution of VCR systems » in M. Perlman et F. Scherer [1992], *Entrepreneurship, Technical Innovation and Economic Growth*, Ann Arbor, University of Michigan Press, pp. 141-153.
100. Bachelard G., [1991], *Le nouvel esprit scientifique*, (1934), PUF, Paris, collection « Quadrige ».
101. Bachelard G., [1993], *La formation de l'esprit scientifique* (1938), Paris, Vrin, Bibliothèques des textes philosophiques.
102. Bardin L., [1977], *L'analyse de contenu*, PUF (9ème édition de 1998).

103. Barnard C., [1938], *The function of the Executive*, Harvard University Press, Cambridge Mass., 1ère éd. 1968.
104. Barnett W. P., [1990], « The organizational ecology of technological system », *Administrative Science Quarterly*, 35, p. 31.
105. Barney J. B., [1995], « Looking inside for competitive advantage », *Academy of Management Executive*, vol 4, pp. 49-61.
106. Barr P. S., Stimpert J. L., Huff A. S., [1992], « Cognitive change, strategic action, and organization renewal », *Strategic Management Journal*, vol. 13, pp. 15-36.
107. Bartlett C. A., Ghoshal S., [1994], « Changing the role of top Management : beyond strategy to purpose », *Harvard Business Review*, nov-déc, pp. 79-88.
108. Bartoli A., [1990], *Communication et Organisation – Pour une politique générale cohérente*, Edition d'organisation, Paris.
109. Bartunek J. M., [1984], « Changing interpretive schemes and organizational restructuring : the example of religious order », *Administrative Science Quarterly*, vol. 29, pp. 355-372.
110. Bartunek J. M., Moch M. K., [1987], « First-order, Second-order and Third-order change and organization development interventions: a cognitive approach », *The Journal of Applied Behavioral Science*, vol. 23, n° 4, pp. 483-500.
111. Bass B. M. [1952], « Ultima criteria of organizational worth », *Personnel Psychology*, Vol. 5, pp. 157-173.
112. Bateson G., [1980], *Vers une écologie de l'esprit*, Tome 1 et 2, Editions du Seuil.
113. Baumard P., [1994], « Convalescence stratégique et cette connaissance tacite : cette sagesse que l'on ne peut exprimer... », in Noel A., Dussauge P., (dir) [1996], *Perspectives en Management Stratégique - IV*, pp. 153-191.
114. Baumard P., [1996], *Organisations déconcertées : la gestion stratégique de la connaissance*, Masson, Paris.
115. Beattie B., Jones M. J., [1992], « The use and abuse of graphs in the annual reports : theoretical framework and empirical study », *Accounting and Business Research*, vol. 22, n° 88, pp. 291-303.
116. Beaucourt C., [1996], « La dimension symbolique des configurations organisationnelles », *Revue Française de Gestion*, janv-fév, pp. 121-131.
117. Becker G., [1976], *The economic approach to human behavior*, Chicago, Chicago University Press.
118. Beckhard R., [1975], *Le développement des organisations : stratégies et modèles*, Dalloz Gestion, Ressources Humaines, Paris.
119. Beckhard R., [1975], *Le développement des organisations : stratégies et modèles*, Dalloz Gestion, Ressources Humaines, Paris.
120. Beer St., [1979], *Neurologie de l'entreprise. Cybernétique appliquée à la gestion des organisations*, PUF, Paris.
121. Bell D., Raiffa H. et Tversky A. [1988], *Decision Making*, Cambridge, Cambridge University Press.
122. Benson J. K., [1977], « Organizations : a dialectical view », *Administrative Science Quarterly*, n° 22, pp. 1-21.
123. Benzécri J. P. et al., [1981], *Pratique de l'analyse des données : linguistique et lexicologie*, Dunod, Paris.
124. Berelson B., [1952], *Content analysis in communication research*, Glenor Ill, The Free Press.
125. Berger P., Luckman T., [1967], *La construction sociale de la réalité*, Méridiens Klincksieck, Paris, 1989.
126. Bergson H., [1997], *Essais sur les données immédiates de la conscience*, PUF, Paris.
127. Bernoussi M., Florin A., [1995], « la notion de représentation : de la psychologie générale à la psychologie sociale et la psychologie du développement », *Enfance*, n° 1, pp. 71-87.
128. Bertalanfy L. Von, [1973], *Théorie générale des systèmes*, Dunod, Paris.

129. Berthoud A., [1994], « Remarques sur la rationalité instrumentale », Cahiers d'Economie Politique, n° 24-25, pp. 105-124.
130. Bertrand D., [1988], « The creation of complicity : a semiotic analysis of advertising campaign for Black & White Whisky », International Journal of Research in Marketing, vol. 4, pp. 273-290.
131. Bettis R. A., Prahalad C. K., [1995], « The dominant logic : retrospective and extension », Strategic Management Journal, vol. 16, pp. 5-14.
132. Bettman J. R., Weitz B. A., [1983], « Attributions in the boardroom : causal reasoning in corporate annual reports », Administrative Science Quarterly, vol. 28, pp. 165-183.
133. Beyer J. M. [1981], « Ideologies, values and decision making in organizations », in Nystrom P. C., Starbuck W. H., Handbook of Organizational Design, vol. 2, Oxford University Press.
134. Biggart N. W., [1977], « The creative-destructive process of organizational change : the case of the post office », Administrative Science Quarterly, vol. 22, pp. 410-426.
135. Birnbaum P., Leca J. (eds), [1986], Sur l'individualisme, Paris, Presses de la FNSP.
136. Bitoun C., Maier C., [1999], « Connaître et anticiper les stratégies industrielles d'une entreprise : les rapports d'activité de General Electric et Westinghouse », in B. Fraenkel, C. Legris-Desportes, Entreprise et Sémiologie, Dunod, pp. 133-142.
137. Blaug M., [1982], Méthodologie Economique, Economica.
138. Bobbitt H. R., Ford J. D., [1980], « Decision-Maker choice as determinant of organizational structure », Academy of Management Review, Vol. 15, n° 1, pp. 152-170.
139. Boeker W., [1997], « Strategic change : the influence of managerial characteristics and organizational growth », Academy of Management Journal, vol. 40, n° 1, pp. 152-170.
140. Boislandelle De M., [1993], Gérer les hommes de la jeune entreprise, Chotard, Paris.
141. Boland B. J., Pondy L. R., [1986], « The micro-dynamics of budget cutting process: modes, models and structure », Accounting, Organizations and Society, vol. 11, n° 4/5, pp. 402-422.
142. Boltanski L., [1982], Les cadres, Paris, Minuit.
143. Boltanski L., [1990], L'amour et la justice comme compétences, Métailié, Paris.
144. Boltanski L., Thevenot L., [1987], Les économies de la grandeur, PUF.
145. Boltanski L., Thevenot L., [1991], De la justification, Gallimard, Paris (1ère édition 1987).
146. Booz-Allen Hamilton [1968], New Product Management for the Eighties, New York.
147. Borzeix A., Conein B., [1994], « Travail et cognition », Sociologie du travail, n° 4, vol. XXXVI.
148. Bouchiki A., [1990], « Vers une approche constructiviste des structures organisationnelles », Revue Internationale de Systémique, vol. 4, n° 4, p. 415-440.
149. Bouchiki A., [1990], Structuration des organisations, Economica.
150. Boudon R. [1986], « Individualisme et Holisme dans les sciences sociales » in Birnbaum P. et Leca J. (eds) [1986], Sur l'individualisme, Paris, Presses de la FNSP.
151. Boudon R., [1977], Effet pervers et ordre social, PUF, Paris, 286p.
152. Boudon R., [1984], « Introduction » dans G. Simmel, Les problèmes de la philosophie de l'histoire, PUF, pp. 7-53.
153. Boudon R., Bourricaud F. [1982], Dictionnaire critique de la sociologie, PUF, Paris.
154. Bougnoux D., [1989], Vices et vertus des cercles. L'autoréférence en poétique et pragmatique, La découverte, Paris.
155. Bougon M. G., Komocar J. M., [1994a], « Les cartes cognitives composites. Théorie holistique et dynamique des organisations et du processus d'organisation », in P. Cossette (dir.) Cartes cognitives et Organisations, Les presses de l'université Laval, pp. 37-56.
156. Bougon M. G., Komocar J. M., [1994b], « Façonner et diriger la stratégie. Approche holistique et dynamique », in P. Cossette (dir.) Cartes cognitives et Organisations, Les presses de l'université Laval, pp. 57-80.
157. Bougon M., Weick K. E., Binkhorst D., [1977], « Cognition in organizations : an analysis of Utrecht Jazz Orchestra », Administrative Science Quarterly, vol. 22, pp. 606-639.

158. Bouligand Y., [1990], « Invention et Innovation », *Encyclopaedia Universalis*, Les enjeux, vol. 1, pp. 356-365.
159. Bourdieu P., [1964], *Les héritiers*, Paris, Minuit.
160. Bourdieu P., [1970], *La reproduction*, Paris, Minuit.
161. Bourdieu P., [1980], *Le sens pratique*, Paris, Minuit.
162. Bourdieu P., [1982], *Leçon sur la leçon*, Paris, Minuit.
163. Bourdieu P., [1987], « Espace social et pouvoir symbolique », dans *Choses dites*, Paris, Minuit.
164. Bourdieu P., [1993], *La misère du monde*, Paris, Minuit.
165. Bourgeois L. J., [1980], « Performance and Consensus », *Strategic Management Journal*, vol. 1, pp. 227-248.
166. Bouroche J. M., Saparorta G., [1998], *L'analyse des données, Que sais-je ?*, PUF.
167. Bowman E. H., [1976], « Strategy and the weather », *Sloan Management Review*, vol. 17, n° 2, pp. 49-62.
168. Bowman E. H., [1978], « Strategy annual reports, and Alchemy », *California Management Review*, vol. 20, n° 3, pp. 64-71.
169. Bowman E. H., [1984], « Content analysis of annual reports for corporate strategy and risk », *Interfaces*, vol. 14, n° 1, pp. 61-71.
170. Boyatzis R. E., [1998], *Transforming qualitative information : thematic analysis and code development*, Sage Publications, Thousand Oaks.
171. Bresson F., [1987], « Les fonctions de représentation et de communication », in Piaget J., Mounoud P., Bronckart P., *Encyclopédie de la Pléiade*, pp. 933-982.
172. Brillman J., [1998], *Les meilleures pratiques de management*, Editions d'organisation, Paris.
173. Brimo A., [1972]. *Les méthodes des sciences sociales*. Montchrestien, Paris.
174. Brochier H., [1994], « A propos de l'individualisme méthodologique : l'ouverture d'un débat », *Revue d'Economie Politique*, Janv-fév.
175. Brousseau E. [1989], « L'approche néo-institutionnelle de l'économie des coûts de transactions », *Revue Française d'Economie*, vol. 4, 4, pp. 125-166.
176. Brousseau E., [1993], « Les théorie des contrats : une revue », *Revue d'Economie Politique*, 101 (1), jan-fév, pp. 1-82.
177. Brouwer L. E. J., [], *Collected Works, Heyting dir.*, Vol. I, North Holland, Amsterdam.
178. Brown W., Karagozoglu N., [1989], « A systems model of technological innovation », *IEEE Transactions on Engineering Management*, vol. 36, n° 1, pp. 11-16.
179. Buchanan J. M., [1975], *The limits of liberty. Between anarchy and Leviathan*, The university of Chicago Press, Chicago.
180. Burrell G., Morgan G., [1979], *Sociological paradigms and organizational analysis*, Heinemann Educational Books.
181. Burgelman R. A., Kosnik T. J., Van den Poel M., [1988], « Toward innovative capabilities audit framework » in *Strategic Management of Technology and Innovation*, Burgelman R. A. Maidique M. A., Irwin, Homewood, Illinois, pp. 30-43.
182. Burgelman R. A., Sayles L. R., [1987], *Les Intrapreneurs : stratégie, structure et gestion de l'innovation dans l'entreprise*, McGrawHill.
183. Burns T. R., Griffor E. R., [1992], « The social theory of human interaction and games : an extension of classical game theory », *Miméo*, Uppsalla University, Suède.
184. Burns T., Stalker G. M., [1961], *The management of innovation*, Tavistock Publications, London.
185. Cable J., Dirrheimer M., [1983], « Hierarchies and Markets : an empirical test of the multidivisional hypothesis in West Germany », *International Journal of Industrial Organization*, vol. 1, n° 1.
186. Cable J., Yasuhi H., [1985], « Internal organization business groups, and Corporate performance : an empirical test of the multidivisional hypothesis in Japan », *International Journal of Industrial Organization*, vol. 3, n° 4.

187. Callon M., [1986], « Eléments pour une sociologie de la traduction », *L'année sociologique*, n° 36.
188. Callon M., Latour B., [1990], *La science telle qu'elle se fait*, La Découverte, Paris.
189. Calori R., Johnson G., Sarnin P., [1992], « Schémas de référence des dirigeants », in Noël A., *Perspectives en Management Stratégique - I*, Economica, pp. 61-96.
190. Campbell T., Stanley J., [1963], *Experimental and quasi-experimental designs for research*. Rand Mc-Nally, Chicago.
191. Carlson J. R., Zmud R. W., [1994], « Channel expansion theory : a dynamic view of media and information richness perception », *Academy of Management Meeting*, pp. 280-284.
192. Carroll J., [1967], « A note on Departemental autinomy and innovation in medical schools », *Journal of Business*, vol. 40, pp. 531-534.
193. Castro J. L., Guérin F., Lauriol J., [1998], « Le modèle des 3C en question », *Revue Française de Gestion*, Mars-Avril-Mai, pp. 75-89.
194. Chalmers A. F., [1995], *Qu'est ce que la science ?*, Editions La découverte.
195. Chanal V., [1995], *Le management de l'innovation de produit industriel*, Thèse de doctorat en Sciences de Gestion, Université Pierre Mendès-France, Grenoble.
196. Chandler A. D. [1992b], « Organizational capabilities and Economic history of the industrial Entreprise », *Journal of Economic Perspectives*, vol. 6, n° 3, summer 92, p. 79-100.
197. Chandler A. D. [1992c], *Organisation et performances des entreprises*, trad. Fr., Edition d'organisation.
198. Chandler A. D., [1972], *Stratégies et structures de l'entreprise*, Paris, Les éditions d'Organisation.
199. Chandler A. D., [1981], « The american system and modern management », in Mayr O., Post C., (eds) *Yankee Enterprise : the rise of American system of manufacture*, Smithsonian Institution Press, pp. 153-170.
200. Chandler A. D., [1988], *La main visible des managers*, Paris, Economica.
201. Chandler A. D., [1992a], « What is a Firm ? », *European Economic Review*, n° 36, pp. 483-494.
202. Chandler A. D., [1992d], « Organizational capabilities and Economic history of the industrial Entreprise », *Journal of Economic Perspectives*, vol. 6, n° 3, summer 92, pp. 79-100.
203. Chanlat J. F., (éd.) [1992], *L'individu dans l'organisation : les dimensions oubliées*, PUL & ESKA.
204. Child J., [1972], « Organisation structures and strategies of control : a replication of Aston Study », *Administrative Science Quaterly*, Vol. 17, n° 3, June, p. 163-176.
205. Chow C. W., Wong-Boren A., [1987], « Voluntary financial disclosure by mexican corporations », *The Accounting Review*, vol. 62, n° 3, pp. 533-541.
206. Cicourel A. V., [1979], *La Sociologie Cognitive*, trad. franç., Paris, PUF (1ère édition 1973).
207. Claham S. E., Schwenk C. R., [1991], « Self-serving attributions, managerial cognition, and company performance », *Strategic Management Journal*, vol. 12, pp. 219-229.
208. Clark K. B., [1985], « The interaction of design hierarchies and market concepts in technological evolution », *Research Policy*, 14, p. 235-251.
209. Clark K. B., [1987], « Managing technology in the international competition : the developpement in response to foreign entry », in Spence M., Hazard H. (eds), *International Competitiveness*, p. 27-74, Cambridge, MA : Ballinger.
210. Clark K. B., Fujimoto T., [1991], *Product development performance*, Harvard Business School Press, Boston.
211. Coase R., [1937], « The nature of the Firm », *Economica*, N.S. Vol 4, p. 386-405, Trad. in « La nature de la firme », *Revue Française d'Economie*, vol. 2, n° 1, 1987, p. 133-156
212. Codol J. P., [1969], « Note terminologique sur l'emploi de quelques expressions concernant les activités et processus cognitifs en psychologie sociale », *Bulletin de Psychologie*, Tome XXIII, n° 279-280, pp. 63-71.
213. Cohen M. D., [1972], « A garbage can model of organizational choice », *Administrative Science Quaterly*, vol 17, pp. 1-17.

214. Cohen M. D., Bacdayan P., [1994], « Organizational routines are stored as procedural memory : evidence from a laboratory study », *Organization Science*, vol. 5, n°4, pp. 555-568.
215. Cohen M., Jaffray J. Y., Saïd T., [1987], « Experimental comparison of individual behavior under risk and under uncertainty for gains and losses », *Organizational behavior and human decision Processes*, vol. 39, pp. 1-22.
216. Cohen W. M., Levinthal D. A., [1989], « Innovation and learning : the two faces of R&D », *Economic Journal*, 99, pp. 569-596.
217. Cohen W. M., Levinthal D. A., [1990], « Absorptive capacity : a new perspective on learning and innovation », *Administrative Science Quarterly*, vol. 35, mars, pp. 128-152.
218. Cohendet P., Gaffard J.-L., [1990], « Innovation et entreprises », in X. Greffe, J. Mairesse, J. L. Reiffers, (eds), *Encyclopédie Economique, Economica*, pp. 935-977.
219. Cohendet P., Llerena P., [1987], « Productique et nouvelle représentation du processus de production » in Cohendet P., Llerena P., Pecquet P., (dir), *La productique : concepts, méthodes, mise en œuvre*, Paris, Economica.
220. Cohendet P., Llerena P., [1989], *Flexibilité, Information et Décision*, BETA, Economica.
221. Cohendet P., Llerena P., [1990], « Nature de l'information, Evaluation et organisation de l'entreprise », *Revue d'Economie Industrielle*, n° 51, 1er trimestre, pp. 141-165.
222. Cohendet P., Marengo L., [1994], « Learning and organizational structure in evolutionary models of the firm », *Contribution au Colloque Eunetic*, Strasbourg.
223. Collis D. J. [1991], « A resource-based analysis of global competition : the case of bearings industry », *Strategic Management Journal*, été, pp. 49-68.
224. Combessie J.-C., [1996], *La méthode en sociologie*, Editions La Découverte.
225. Commons J. R. [1924], *Legal foundations of capitalism*, The MacMillan Company.
226. Commons J. R., [1950], *The Economics of collective action*, The University of Wisconsin Press.
227. Conein B., Dodier N., Thévenot L., (eds) [1993], *Les objets dans l'action*, Edition de l'EHESS, série « raisons pratiques », Paris.
228. Connolly T., Colon E. M., Deutsch S. J., [1980], « Organizational effectiveness : a multiple constituency approach », *Academy of Management Review*, Vol. 5, p. 211-218.
229. Cook T., Campbell T., [1975], « The design and conduct of quasi-experiments and true experiments in field settings », In Dunnette D. (ed.), *Handbook of industrial and organizational psychology*, p. 223-325, Rand McNally, Chicago.
230. Cooke T. E., [1989], « Disclosure in the corporate annual reports of swedish companies », *Accounting and Business Research*, vol. 19, n° 74, pp. 113-211.
231. Cooke T. E., [1993], « Disclosure in Japanese corporate annual reports », *Journal of Business Finance and Accounting*, vol. 20, n° 4, pp. 521-535.
232. Cooper A. C., Schendel D., [1976], « Strategic response to technological threats », *Business Horizons*, 19, p. 61-69.
233. Cooper R., [1983a], « The new product process : an empirically based classification scheme », *R&D Management*, vol. 13, n° 1, p. 1-13.
234. Cooper R., [1983b], « A process model for industrial new product management », *IEEE Transactions on Engineering Management*, vol. EM-30, n° 1, pp. 2-11.
235. Corcuff P. [1995], *Les nouvelles sociologies - construction de la réalité sociale*, Editions Nathan.
236. Cordonnier L., [1994], « L'échange, la coopération et l'autonomie des personnes », *A qui se fier ? Revue Semestrielle du MAUSS*, n° 4, 2ème semestre, pp. 94-114.
237. Coriat B., Dosi G., [1998], « Learning how to govern and learning how to solve problems : on the co-evolution of competences, conflicts and organizational routines », in Chandler D. p. 103-133.
238. Coriat B., Weinstein O., [1995], *Les nouvelles théories de l'entreprise*, Paris, Le livre de Poche.
239. Cossette P., [1994], *Cartes Cognitives et Organisations*, Editions ESKA & PUL.

240. Cotteret J. M., Emeri C., Gerstlé J., Moreau R., [1976], Giscard d'Estaing – Mitterrand : 57774 mots pour convaincre, PUF.
241. Cotteret J. M., Moreau R., [1969], Recherche sur le vocabulaire du général de Gaulle, Colin, Paris.
242. Courtis J. K., [1982], « Private ShareHolders response to corporate reports », Accounting and Finance, November.
243. Courtis J. K., [1992], « The reliability of perception-based annual report disclosure studies », Accounting and Business Research, vol. 23, n° 89, pp. 31-43.
244. Courtois J., [1970], Stratégies psychologiques d'entreprise, Dunod, Paris.
245. Coutlee G., [1988], « L'écologie de l'action collective », in Colloque de Cerisy : G. Bateson, premier état d'un héritage, Seuil, Paris.pp. 134-148.
246. Cready W. M., Mynatt P. G., [1991], « The information content of annual reports : a price and trading response analysis », The Accounting Review, vol. 66, n° 2, pp. 291-312.
247. Crozier M., [1988], « Une approche sociologique des stratégies dans les organisations », Revue Française de Gestion, janv-fév., pp. 61-63.
248. Crozier M., Friedberg E., [1977], L'acteur et le système, Paris, Seuil-Points.
249. Cyert R., March J. G., [1970], Le processus de décision dans l'entreprise, Paris, Dunod.
250. D'Aveni R. A., Macmillan I. C., [1990], « Crisis and the content of managerial communications : a study of the focus of attention of top managers in surviving and failing firms », Administrative Science Quarterly, vol. 35, pp. 634-657.
251. D'Humières P., [1993], Management de la communication, Eyrolles, Paris.
252. D'Iribarne Ph., [1993], « Cultures nationales et gestion des entreprises », n° Spécial des Cahiers Français, n° 262, Gestion des ressources Humaines.
253. Daft R. L., Lengel R. H., [1986], « Organizational information requirements, media richness and structural design », Management Science, vol. 32, n° 5, mai.
254. Daft R. L., [1978], « A dual-core model of organizational innovation », Academy of Management Journal, vol. 21, pp. 193-210.
255. Daft R. L., [1982], « Bureaucratic versus nonbureaucratic structure in the process of innovation and change », in Bacharach S. B. (ed.), Research in the Sociology of Organizations, 1, p. 129-166, Greenwich, CT : JAI Press.
256. Daft R. L., [1992], Organization theory and design, 4ème édition, West Publishing.
257. Daft R. L., Becker S. W., [1978], The innovative organization, Elsevier, New-York.
258. Daft R. L., Lengel R. H., [1986], « Organizational information requirements, media richness and structural design », Management Science, vol. 32, n° 5, mai.
259. Daft R. L., Weick K.E., [1984], « Towards a model of organizations as interpretation systems », Academy of Management Review, vol. 9, n° 2, pp. 284-295.
260. Daft R. L., Wiginton J., [1979], « Language and organization », Academy of Management Review, vol. 4, n° 3, pp. 179-191.
261. Damanpour F., [1987], « The adoption of technological, administrative and ancillary innovations : impact of organizational factors », Journal of Management, vol. 13, pp. 675-688.
262. Damanpour F., [1991], « Organizational innovation : a meta-analysis of effects of determinants and moderators », Academy of Management Journal, vol. 34, pp. 555-590.
263. Damanpour F., [1996], « Organizational complexity and innovation : developing and testing multiple contingency models », Management Science, vol. 45, n° 5, pp. 693-716.
264. Dano F., [1994], Contribution de la sémiotique à l'étude des attentes et représentations des consommateurs à l'égard du Packaging, Thèse de doctorat, Université Paris-Dauphine.
265. Dano F., [1996], « Packaging : une approche sémiotique », Recherche et Application en Marketing, vol. 1, pp. 23-35.

266. Darr E. D., Argotte L., Epple D., [1995], « The acquisition transfer and depreciation of knowledge in service organizations : productivity in Franchises », *Management Science*, vol. 4, pp. 1750-1762.
267. David P. A., Bunn J. A., [1987], *The economics of gateway technologies and Network evolution : lessons from electricity supply history*, miméo, Center for Economic Policy Research, Stanford University, September.
268. Davidson D. [1984], « Communication and Convention », in Id., *Truth and Interpretation*, Oxford, clarendon press, pp. 265-280.
269. Davis G., [1991], « Agents without principles ? The spread of the poison pill through the intercorporate network », *Administrative Science Quarterly*, vol. 36, pp. 583-590.
270. Day G., [1994], « The capabilities of market-driven organizations », *Journal of Marketing*, vol. 58, pp. 37-52.
271. De Queiroz J.-M., Ziolkovski M., [1994], *L'interactionnisme symbolique*, PU Rennes.
272. Delfavard H., [1990], « La main invisible : mythe et réalité du marché comme ordre spontané », *Revue d'Economie Politique*, vol. 6, p. 870-883.
273. Delfavard H., [1992], « Critique de l'individualisme méthodologique revue par l'économie des conventions », *Revue économique*, n°1, janvier, pp. 127-144.
274. Demange G., Ponssard J. P., [1994], *Théorie des jeux et analyse économique*, Paris, PUF.
275. Denis M., [1993], « Pour les représentations », in *Modèles et concepts pour la science cognitive. Hommage à Jean François le Ny*, PUG, pp. 95-106.
276. Denzin N. Y., Lincoln Y. S., [1994], « Entering the field of qualitative research », in Denzin N. Y., Lincoln Y. S., *Handbook of Qualitative Research*, Lincoln, Sage Publications, pp. 1-17.
277. Dermouche A., [1982], « La sémiologie en marketing et son utilisation en recherche », *Enseignement et Gestion, Nouvelle série* n° 21, Printemps, pp. 110-117.
278. Desreumaux A., [1989], « Structures de l'entreprise », *Encyclopédie de Gestion*, pp. 2774-2780.
279. Desreumaux A., [1992], *Structures d'entreprise - analyse et gestion*, Paris, Edition Vuibert.
280. Desreumaux A., [1996], « Nouvelles formes d'organisation et évolution de l'entreprise », *Revue Française de Gestion*, janv-fév, pp. 86-108.
281. Desrosières A., Thévenot L., [1988], *Les catégories socioprofessionnelles*, Paris, La Découverte.
282. Dewar R. D., Dutton J. E., [1986], « The adoption of radical and incremental innovations : An empirical analysis », *Management Science*, 32, pp. 1422-1433.
283. Dewey J., [1993], *Logique, la théorie de l'enquête*, Paris, PUF, (1ère édition 1967).
284. Dey I., [1993], *Qualitative Data Analysis*, Routledge, London.
285. Dey I., [1993], *Qualitative Data Analysis*. Routledge, London.
286. Dilthey W., [1992], *Critique de la raison historique : introduction aux sciences de l'esprit et autres textes*, Editions du Cerf, Paris.
287. DiMaggio P. J., Powell W. W., [1983], « The iron cage revisited : Institutional Isomorphism and collective rationality in organizational fields », *American Sociological Review*, vol. 48, avril, pp. 147-60.
288. Dobzhansky Th., [1966], *L'homme en évolution*, Paris, Flammarion.
289. Dodgson M., [1993], « Organizational learning : a review of some literatures », *Organization Studies*, vol. 14, n°3, pp. 375-94.
290. Dodier N., [1993], « Les appuis conventionnels de l'action - Eléments d'une pragmatique sociologique », *Réseaux*, n° 62, nov-déc.
291. Doise W., Clemence A., Lorenzi-Cioldi F., [1989], *Représentations sociales et analyses de données*, Paris, PUG.
292. Doise W., Palmonari A. D., [1986], *L'étude des représentations sociales*, Delachaux & Niestlé, Paris
293. Dortier J. F., [1992], « Les modèles théoriques », *Sciences Humaines*, n° 17, pp. 22-24.

294. Dosi G., [1982], « Technological paradigms and technological trajectories : A suggested interpretation of the determinants and directions of technical change », *Research Policy*, 11, p. 147-162.
295. Dosi G., [1991], « Perspectives on Evolutionary Theory », *Science and Public Policy*, vol. 18, n° 6, décembre, pp. 353-361.
296. Dosi G., Egidi M., [1991], « Substantive and procedural uncertainty. An exploration of Economic Behaviours in Complex and Changing Environments », *Journal of Evolutionary Economics*, vol. 1, pp. 145-168.
297. Dosi G., Marengo L., Bassanini A., Valente M., [1997], Les normes comme propriétés émergentes d'un apprentissage adaptatif, in Reynaud B. (dir.) [1997], *Les limites de la rationalité - les figures du collectif*, tome 2, Colloque de Cerisy. La Découverte, pp. 45-70.
298. Dosi G., Teece D.J., Winters S. G., [1990], « Les frontières des entreprises : Vers une théorie de la cohérence de la grande entreprise », *Revue d'Economie industrielle*, 1er trim. n° 51, pp. 238-254.
299. Dow G. K. [1988], « Configurational and coactivational views of organizational structure », *Academy of Management Review*, Janvier, Vol. 23, n° 1.
300. Doz Y., Prahalad C. K., [1987], « A process model of strategic redirection in large complex firms : the case of multinational corporations », A. Pettigrew, *The Management of Strategic Change*, Ed Basil-Blackwell, pp. 63-88.
301. Drazin R., Van de Ven A. H., [1985], « Alternative forms of fit in contingency theory », *Administrative Science Quarterly*, pp. 514-539.
302. Duchastel J., [1995], « Texte, discours et idéologies », *Revue Belge de Philologie et d'Histoire*, vol. 73, no 3.
303. Duchastel J., Armony V., [1993], « Un protocole de description de discours politiques », in *Actes des Secondes journées internationales d'analyse statistique de données textuelles*. Paris, Télécom, pp. 159-183.
304. Dufourt D., [1995], « L'économie de l'innovation », in X. Richet, *Grands Problèmes Economiques*, Hachette, pp. 81-102.
305. Dugger W. M., [1977], « Institutional and neoclassical economics compared », *Social Quarterly Journal*, vol. 58, December, in Dugger W. M., [1992], *Underground Economics. A decade of institutionalist dissident*, New York, ME Sharpe Inc.
306. Dugger W. M., [1979], « Methodological differences between institutional and neoclassical Economics », *Journal of Economics Issues*, vol. XIII, December.
307. Dumez H., Jeunemaître A., [1989], « Le plan interactif : une nouvelle conception de la stratégie d'entreprise », *Annales des Mines*, série « Gérer et comprendre », n° 14, mars.
308. Dumez H., Jeunemaître A., [1995], « Savoirs et décisions : réflexions sur le mimétisme stratégique » in Charue-Duboc F. (éd.), *Des savoirs en action : contributions de la recherche en gestion*, L'Harmattan.
309. Duncan D., [1983], *Le Rasoir d'Ockham*, trad. Franç. de Deromat J.M., Editions Denoël, Paris, 1957, 1960.
310. Duncan R. B., [1972], « Characteristics of organizational environments and perceived environmental uncertainty », *Administrative Science Quarterly*, Vol. 17, p. 313-327.
311. Dupras C. D., [1991], « Validité discriminante et structure factorielle des versions françaises des questionnaires JIQ et OCQ », *Mémoire de maîtrise*, Département de psychologie, Université de Montréal.
312. Dupuy J. P., [1988], « L'individu libéral, cet inconnu : d'Adam Smith à Friedrich Hayek » in C. Audard et al., *Individu et Justice sociale*, Paris, Seuil, Coll. « Points politiques ».
313. Dupuy J. P., [1989], « Convention et common knowledge », *Revue Economique*, n° spécial : « L'économie des conventions », 40 : (2), Mars, pp. 361-400.
314. Dupuy J. P., [1989], « Convention et Common Knowledge », *Revue Economique*, 40(2), Mars.

315. Dupuy J. P., [1992a], Le sacrifice et l'envie. Le libéralisme aux prises avec la justice sociale, Calmann-Lévy.
316. Dupuy J. P., [1992b], Introduction aux Sciences Sociales, Ellipses.
317. Dupuy J. P., Eymard-Duvernay F., Favereau O., Orléan A., Salais R., Thévenot L., [1989], « L'économie des conventions », Revue Economique, vol. 40, n° 2, Mars.
318. Dupuy Y., [1994], « Une lecture des recherches actuelles en comptabilité-contrôle », XIIème Journées Nationales des I.A.E, Montpellier, tome 1, p. 17-33.
319. Durand G., [1984], Structures anthropologiques de l'imaginaire, Dunod, Paris.
320. Durand R., [2000], Entreprise et Evolution économique, Belin, Paris.
321. Durkheim E., [1967], « Représentations individuelles et représentations collectives », Sociologie et Philosophie, PUF, p. 1-38. (Publié originellement dans la Revue Metaphysique et Morale, tome VI, mai 1898).
322. Dwyer L., Mellor R., [1991], « New product process activities and project outcomes », R&D Management, vol. 21, n° 1, pp. 31-42.
323. Earl P., [1986], Life style Economics, Wheatsheaf, Bhrington.
324. Eden C., [1992], « On the nature of cognitive maps », Journal of Management Studies, vol. 29, n° 3, pp. 261-265.
325. Ehlinger S., [1994], « Interaction et dynamique des schémas cognitifs organisationnels dans le processus de planification stratégique », Communication au Cercle Doctoral Francophone de Gestion, 8-10 Juin 1994, 18p.
326. Ehrlich S., [1985], « Les représentations sémantiques », Psychologie Française, Tome 30, 3/4, novembre, pp. 285-296.
327. Eisenberg E. M., Witten M. G., [1987],
328. Elias N., [1985] La société de cour, trad. Franç., Paris, Flammarion, coll. "champs".
329. Elias N., [1991a], La société des individus, trad. Franç., Paris, Fayard (1ère éd. 1987).
330. Elias N., [1991b], Qu'est ce que la sociologie ?, trad. Franç., Paris, Pandora (1ère édition 1970, rééd. 1991 en pocket Agora).
331. Elias N., [1993], Engagement et distanciation - Contributions à la sociologie de la connaissance, trad. Franç., Paris, Fayard (1ère édition 1983).
332. Elster J., (éd) [1985], The multiple Self, Cambridge University Press.
333. Elster J., (éd) [1986], « Marxisme et individualisme méthodologique » in Birnbaum P., Leca J. (eds), [1986], Sur l'individualisme, Paris, Presses de la FNSP.
334. Elster J., (éd) [1989a], The cement of society. A study of social order, Cambridge University Press.
335. Elster J., (éd) [1989b], Nuts and Bolts for the social sciences, Cambridge University Press.
336. Emery F. E., Trist E. L., [1965], « The causal texture of organizational environments », Human Relations, Vol. 18, n° 1.
337. Epple D., Argotte L., Devadas R., [1991], « Organizational learning curves : a method for investigating intra-plants transfer of knowledge acquired through leaning by doing », Organization Science, vol. 2, n°1, février, pp. 58-70.
338. Eraly A., [1988], « La structuration de l'entreprise : la rationalité en action », Bruxelles, Institut de Sociologie, Sociologie du Travail et des Organisations, Editions de l'Université de Bruxelles.
339. Eraly A., [1988], « La structuration de l'entreprise : la rationalité en action », Bruxelles, Institut de Sociologie, Sociologie du Travail et des Organisations, Editions de l'Université de Bruxelles.
340. Escarpit R., [1976], Théorie générale de l'information et de la communication, Hachette Université.
341. Ettighoffer D., P. Van Beneden [2000], Meta-organisations, Editions Village Mondial, Paris.
342. Ettlé J. E., [1983], « Organization policy and innovation among suppliers to the food processing sector », Academy of Management Journal, vol. 26, pp. 27-44.
343. Ettlé J. E., Bridges W. P., O'Keefe R. D., [1984], « Organizational Strategy and structural differences for radical versus incremental innovation », Management Science, 30, pp. 682-695.

344. Etzioni A., [1988], Les organisations modernes, Duculot, Paris.
345. Evan W. M., Black G., [1967], « Innovation in business organizations : some factors associated with success or failure of staff proposals », *Journal of Business*, vol. 40, pp. 519-530.
346. Evrard Y., Pras B., Roux E., [1993], *Market : Etudes et Recherches en Marketing*, Nathan, Paris.
347. Eymard-Duvernay F., [1986], « La qualification des produits » in Salais R., Thévenot L., (eds), *Le Travail. Marchés, Règles, Conventions*, Paris, INSEE-Economica.
348. Eymard-Duvernay F., [1989], « Convention de qualité et forme de coordination », *Revue économique*, n° spécial : « L'économie des conventions », mars, 40, n°2, p.329-359.
349. Eymard-Duvernay F., Thévenot L., [1986], « L'économiste et son modèle », in *Conventions Economiques*, Paris, CEE-PUF, pp. v-xxii.
350. Faucheux C., Moscovici S., [1971], *Psychologie sociale et expérimentale*, EHESS, Paris.
351. Favereau O., [1989a], « Vers un calcul économique organisationnel ? », *Revue d'Economie Politique*, n° 99, n° 2, mars - avril, pp. 322-354.
352. Favereau O., [1989b], « Organisation et Marché », *Revue Française d'Economie*, vol. 1, n° 1, hiver, pp. 66-96.
353. Favereau O., [1989c], « Marchés internes, marchés externes », *Revue Economique*, n° spécial : « L'économie des conventions », mars, vol. 40, n° 2, pp. 273-328.
354. Favereau O., [1989d], « Valeur d'option et flexibilité : de la rationalité substantielle à la rationalité procédurale », in : P. Cohendet et P. Llerena (eds) *Flexibilité, Information et Décision*, Paris, Economica, p. 121-182.
355. Fayol H., [1916], *Administration industrielle et générale* (réed. Dunod, Paris 1970).
356. Feldman S. P., [1986], « Management in context : an essay on the relevance of culture to the understanding of organizational change », *Journal of Management Studies*, vol. 23, pp. 587-607.
357. Fennell M. L., [1984], « synergy, influence and information in the adoption of administrative innovation », *Academy of Management Journal*, vol. 27, pp. 113-126.
358. Festinger L., [1957], *A theory of cognitive dissonance*, Stanford, calif., Stanford University Press.
359. Fielding G. N., Lee M. R., [1998], *Computer analysis and qualitative research*, Sage Publication.
360. Fiol C. M., [1994], « Consensus, diversity and learning in organizations », *Organization Science*, vol. 5, n° 3, pp. 403-420.
361. Fiol C. M., Huff A. S., [1992], « Maps for Managers : where are we ? Where do we go from here ? », *Journal of Management Studies*, vol. 29, n° 3, pp. 267-285.
362. Firer C., Meth G., [1986], « Information disclosure in annual reports in South Africa », *Omega*, vol. 14, n° 5, pp. 373-382.
363. Fishburn P., [1989], « Retrospective on the utility theory of Von Neumann and Morgenstern », *Journal of Risk and Uncertainty*, vol. 2, p. 127-158.
364. Flick U., [1998], *An introduction to qualitative research*, Sage Publication.
365. Fligstein N., 1990], *The transformation of corporate control*, Harvard University Press.
366. Floch J. M., [1990], *Sémiotique, Marketing et Communication. Sous le signe les stratégies*, PUF.
367. Follesdal D., [1991], « Le statut des présupposés de rationalité dans l'interprétation et dans l'explication de l'action », in M. Neuberger (ed.), *Théorie de l'action*, Liège, pp. 159-176.
368. Ford J. D., Backoff R. W., [1988], « Organizational change in and out of dualities and paradox », in R. E. Quinn, K. S. Cameron, *Paradox and Transformation*, Cambridge Mass, pp. 81-121.
369. Ford J. D., Slocum J. W., [1977], « Size, technology, environment and the structure of organizations », *Academy of Management Journal*, Vol. 25, p. 532-552.
370. Forgues B., [1993], *Les processus de prise de décision en situation de crise*, Thèse de doctorat en Sciences de Gestion, Université Paris-Dauphine, Paris.
371. Forgues B., Vandangeon-Derumez I., [1999], « Analyses longitudinales », in R. A. Thiétart, *Méthodes de Recherche en Management*, Dunod, Paris.
372. Fragnière J., [1996], *Comment réussir un mémoire*, Dunod, Paris.

373. Franck R., Gilovich Th., Regan D., [1993], « Does studying economics inhibit cooperation ? », *Journal of Economics Perspectives*, printemps.
374. Frazier K. B., Ingram R. W., Tennyson B., [1984], « A methodology for the analysis of narrative accounting disclosures », *Journal of Accounting Research*, vol. 22, n° 1, pp. 318-331.
375. Freeman C., [1982], *The economics of Industrial Innovation*, Cambridge MA : MIT Press.
376. Friedlander F., Pickle H., [1968], « Components of effectiveness in small organizations », *Administrative Science Quarterly*, Vol. 13, n° 2, p. 289-304.
377. Frydman R., [1992], « Le territoire de l'économiste : marché et société marchande », *Revue Economique*, n° 1, Janvier, pp. 5-30.
378. Frydman R., [1994], « Quelles hypothèses de rationalité pour la théorie économique ? » in *Le Moigne*, pp. 125-159
379. Fulk J., De Sanctis G., [1995], « Electronic communication and changing organizational forms », *Organization Science*, Vol. 6, n° 4, Juil-Août., pp. 337-349.
380. Gaffard J. L., [1990], « Innovations et changements structurels : Revue critique de l'analyse économique moderne de l'innovation et des changements structurels », *Revue d'Economie Politique*, n° 3, pp. 325-382.
381. Gagliardi P., [1990], « Artifacts as pathways and remains in organizational life », in P. Gagliardi (ed.), *Symbols and artifacts : views of the corporate landscape*, Berlin, Xalter Gruyter, pp. 3-38.
382. Galaskiewicz J., Wasserman S., [1989], « Mimetic processes within an interorganizational field : an empirical test », *Administrative Science Quarterly*, vol. 34, pp. 454-479.
383. Galbraith J. R., [1972], « Organization design : an information processing view », Working paper, European Institute for Advanced Studies in Management.
384. Galbraith J. R., [1973], *Designing Complex Organizations*, Reading, MA : Addison-Wesley.
385. Gamot G., Vidaillet B., [1998], « Parole et pensée dans l'action du dirigeant » in Laroche H., Nioche J. P., *Repenser la Stratégie*, Vuibert, Paris.
386. Garfinkel H. [1967], *Studies in Ethnomethodology*, Englewood Cliffs, N. J., Prentice Hall.
387. Gaultier-Gatard & Associés [1993], Document interne – Etude sémiotique des messages des Présidents, Paris.
388. Gauthier D., [1986], *Morals by agreement*, Oxford University Press, Oxford.
389. Gayon J., Wunenburger J. J., [1992], *Les figures de la forme*, Coll. *Conversciences - L'harmattan*.
390. Geertz C., [1973], *The Interpretation of Cultures*, Basic Books, New York.
391. Gelinier O., [1977], *Stratégie de l'entreprise et motivation des hommes*, hommes&techniques, Paris.
392. Gerwin D., [1979], « Relationship between structure and technology at the organizational and job level », *Journal of Management Studies*, Vol. 16, n° 1.
393. Gerwin D., Tarondeau J. C., [1986], « L'usine réinventée », *Revue Française de Gestion*, n° 56-57, mars-avril-mai, pp. 150-156.
394. Ghoshal S., Bartlett C. A., [1994], « Linking organizational context and management action : the dimensions of quality of management », *Strategic Management Journal*, vol. 15, pp. 91-112.
395. Ghoshal S., Bartlett C. A., [1995], « Changing the role of top Management : beyond structure to process », *Harvard Business Review*, janvier-février, p. 86-96.
396. Giddens A., [1987], *La constitution de la société*, Paris, PUF (1ère éd. 1984).
397. Ginsberg A., [1990], « Connecting diversification to performane : a sociocognitive approach », *Academy of management Review*, vol. 15, n° 3, pp. 514-535.
398. Gioia D. A., [1986], « The state of the art in organizational social cognition : a personal view », in Gioia D. et Sims H. P., *Thinking Organization*, Jossey Bass Publishers.
399. Gioia D., Poole P. P., [1984], « Scripts in organizational behavior », *Academy of Management Review*, vol. 9, n° 3, pp. 133-137.

400. Gioia D., Sims H. P., [1986], « Introduction : social cognition in organizations », in Sims H. P. et Gioia D. A., *The Thinking Organization : Dynamics of Organizational Social Cognition*, Jossey-Bass, San Francisco.
401. Giordano Y., [1991], « Décision et Organisations : quelles rationalités ? », *Economies et Sociétés, Série Sciences de Gestion, S.G. n° 17*, avril 1991, pp. 161-194.
402. Giordano Y., [1994], *Du changement organisationnel à l'action stratégique : une lecture communicationnelle des organisations*, Thèse de doctorat d'état, Université de Nice - Sophia Antipolis.
403. Giordano Y., [1995], « Communication d'entreprise : faut-il repenser les pratiques managériales ? », *Revue de Gestion des Ressources Humaines*, n° 13/14, Déc-Janv, pp. 49-61.
404. Girard J. Y., Reznikoff I., [1977], « Intuitionisme », in *Encyclopédia Universalis*, Paris, Edition Larousse, 1996, pp. 528-531.
405. Girin J., [1990], « Analyse empirique des situations de gestion : éléments de théorie et de méthode », in A. C. Martinet, *Epistémologies et sciences de gestion, Economica*, pp. 141-181.
406. Girin J., [1995], « Les agencements organisationnels », in F. Charue-Duboc, *Des savoirs en action*, L'harmattan, Logiques de gestion, pp. 233-279.
407. Girod M., [1995], « La mémoire organisationnelle », *Revue Française de Gestion*, septembre-octobre, pp. 30-42.
408. Giroux N., Taylor J., [1994], « Le changement par la conversation stratégique », Noël A., P. Véry, M. Wissler, *Perspectives en Management Stratégique – III*, Economica, pp. 485-517.
409. Gladstein A. D., Caldwell D., [1987], « Management issues facing new-products teams in high-technology companies », *Advances in industrial and Labor Relations*, vol. 4, pp. 199-221.
410. Glaser B. G., Strauss A. L., [1968], *The discovery of grounded theory*, Londres, Weidenfeld & Nicolson.
411. Glasersfeld E. Von, [1988], « Introduction à un constructivisme radical », in : P. Watzlawick (dir.), *L'invention de la réalité sociale. Contributions au constructivisme*, Paris, Le Seuil.
412. Glazer R., [1991], « marketing in a information-intensive environment : strategic implications of knowledge as an asset », *Journal of Marketing*, vol. 55, n° 4, pp. 1-19.
413. Glodas H., Micaelli J. P., [1994], « Artificialisme et rationalisation cognitive », Jacot J. H., (dir) [1994], *Formes anciennes, Formes nouvelles d'organisations*, PUL, pp. 99-119.
414. Glynn M. A., Lant T. K., Milliken F. J., [1994], « Mapping learning processes in organizations » in C. Stubbart, Meindl J., Porac J. F., (eds), *Advances in Managerial Cognition and Organizational Information Processing*, Vol. 5, JAI Press Inc.
415. Gobelli D., Brown D., [1993], « Improving the process of product innovation », *Research Technology Management*, march-avril, pp. 25-29.
416. Godelier E., [1998], « Le changement dans les entreprises : crise ou mutation ? », *Revue Française e Gestion*, sept-oct, pp. 24-37.
417. Goffman E., [1974], « The frame of analysis of talk », in Goffman E., *Frame analysis : an essay on the organization expérience*, New-york, Harper and Row, p. 516-523, (trad. Franç. Paris, éditions de minuit, 1991).
418. Goguelin P. [1989], *Le management psychologique des organisations*, Tome 2, EME, Paris.
419. Gomez P. Y., [1994], *Qualité et théorie des conventions*, Economica, Paris.
420. Gomez P. Y., [1995], « Confiance, Entreprise et Société » in *Mélanges en l'honneur de Roger Delay Termoz*, ESKA, Paris.
421. Gomez P. Y., [1996], *Le gouvernement de l'entreprise*, Paris, Interdéditons/Masson.
422. Gomez P. Y., [1997], « Informations et conventions : Le cadre du modèle général », *Revue Française de Gestion*, jan-fev 1997, pp. 64-77.
423. Gomez P. Y., Marion G., [1997], « Introduction », *Revue Française de Gestion*, jan-fev, pp. 60-63.

424. Gondrand F. [1986], L'information dans l'entreprise et les organisations, Edition d'organisation, Paris.
425. Gordon G., Kimberly J. R., MacEachron A., [1975], « Some considerations in the design of effective research programs on the diffusion of medical technology », The Management of Health Care, W. Abernathy, A. Sheldon et C. K. Prahalad (eds), Ballinger, Massachusetts, pp. 56-81.
426. Gottdiener M., [1995], Postmodern semiotics : material culture and the forms of postmodern life, Blackwell Publishers.
427. Gowler D., Legge K., [1991], « Images of Employees in company reports », Personnel Review, vol. 20, n° 3, pp. 41-54.
428. Graillot L., [2001], « La sémiotique comme analyse des comportements touristiques », Revue Française de Marketing, vol. 1, n° 181, pp. 7-27.
429. Granovetter M., [1985], « Economic action and social Structure : the problem of embeddedness », American Journal of Sociology, 91 (3), p. 481-510.
430. Granovetter M., [1994], « Les institutions économiques comme constructions sociales : un cadre d'analyse » in Orléan A., Analyse économique des conventions, Paris, PUF, pp. 79-94.
431. Granovetter M., Swedenberg R. [1994], « La sociologie économique », Revue du MAUSS semestrielle, n° 3.
432. Grant D., Keenoy T., Oswick C., [1998], Discourse and organization, London, New Delhi, Thousand Oaks (California) : Sage Publications.
433. Grant R. M., [1991], « The resource-based theory of competitive advantage : implications for strategy formulation », California Management Review, Printemps, pp. 114-135.
434. Grant R. M., [1996], « Prospering in Dynamically-Competitive environments : organizational capabilities as knowledge integration », Organization Science, 4, juil-août, pp. 357-387.
435. Grawitz, M. [1986]. Méthodes des sciences sociales. Précis Dalloz. Dalloz, Paris.
436. Gray B., Bougon M., Donnellon A., [1985], Organizations as constructions and destruction of meaning, Journal of Management, vol. 11, n° 2, pp. 83-98.
437. Green K., [1991], « Shaping technologies and shaping markets : creating demand for bio-technology », Technological Assesment and Strategic Management, vol. 3, n°1, pp. 57-76.
438. Greenwood R., Hinings C. R., [1988], « Organizational design types, tracks and the dynamics of strategic change », Organization Studies, vol. 9, n° 5, pp. 1052-1081.
439. Greimas A. J., [1966], Sémantique structurale, Larousse, Paris.
440. Greimas A. J., [1976], Sémiotique et Sciences sociales, Le Seuil, Paris.
441. Greimas A. J., Courtès J., [1985-1989], Sémiotique. Dictionnaire raisonné de la théorie du langage, Hachette Université, Paris.
442. Greiner L. E., Bhambri A., [1989], « New CEO intervention and dynamics of deliberate strategic change », Strategic Management Journal, vol. 10, pp. 67-86.
443. Greiner L. L., [1972], « Evolution and revolution as organizations grow », Harvard Business Review, july-august, pp. 37-46.
444. Grize J. B., (éd.) [1984], Sémiologie du raisonnement, Berne, Francfort/M., New-york, P. Lang.
445. Grize J. B., Vergès P., Silem A., [1987], Salariés face aux nouvelles technologies, Editions du CNRS.
446. Habermas J., [1987], Théorie de l'agir communicationnel, Fayard, Paris (1ère édition 1981)
447. Habermas J., McCarthy, Quéré, Rochlitz [1989], « Autour de Habermas », Réseaux, CNET, Paris
448. Hackman J. R., Oldham G. R., [1975], « Developpement of the job diagnostic survey » », Journal of Applied Psychology, vol. 55, n°3, p. 259-286.
449. Hage J., [1980], Theories of organizations, John Wiley, New York.
450. Hage J., Aiken M., [1967], « Program change and organizational properties : a comparative analysis », American Journal of Sociology, vol. 72, pp. 503-519.

451. Hambrick D., Fukutomi G., [1991], « The seasons of CEO's tenure », *Academy of Management Review*, vol. 16, pp. 719-742.
452. Hamel G., Prahalad C. K., [1989], « Strategic Intent », *Harvard Business Review*, pp. 673-76.
453. Hamel G., Prahalad C. K., [1993], « Strategy as stretch and leverage », *Harvard Business Review*, n° 2, pp. 75-84.
454. Hannan M. T., Freeman J., [1977], « The population Ecology of organizations », *American Journal of Sociology*, n° 82, pp. 929-64.
455. Hannan M. T., Freeman J., [1984], « Structural inertia and organizational change », *American Sociological Review*, 49, p. 149-164.
456. Hannan M. T., Freeman J., [1989], *Organizational Ecology*, Harvard University Press.
457. Harris S., [1994], « Organizational culture and individual sensemaking : a schema based perspective », *Organization Science*, vol. 5, n° 3, août, pp. 309-321.
458. Harris Z. S., [1952], « Discourse analysis », *Language*, n° 28, pp. 1-30 [tr. fr. Dubois-Chalier, *Langage*, n° 13 (1969)].
459. Harvey E., [1968], « Technology and structure of organizations », *American Sociological Review*, Vol. 33, p. 247-259.
460. Hatch M. J., [1993], « The dynamics of organizational culture », *Academy of Management Review*, vol. 18, n° 4, p. 657-63.
461. Hatch M. J., [2000], *Théorie des organisation : de l'intérêt des perspectives multiples*, Paris, DeBoeck Université.
462. Hatchuel A. [1994], « Apprentissages collectifs et activité de conception », *Revue Française de Gestion*, n° 99, Juin-Juillet-Août, pp. 109-120.
463. Haunschild P., [1993], « Interorganizational imitation : the impact of interlocks on corporate acquisition activity », *Administrative Science Quarterly*, vol. 38, pp. 564-592.
464. Havelange V., [1998], « Le social en débat : cognition ou interprétation, *Intellectica*, vol. 1-2, n° 26-27, pp. 9-55.
465. Hayek F. Von, [1981], *Scientisme et sciences sociales*, (1952), Paris, Plon, collection « Agora ».
466. Hedberg D., [1981], « How organization learn and unlearn », *Handbook of Organizational Design*, vol 1, P. Nystrom, W. Starbuck (eds), 3-27, Oxford University Press.
467. Hegel G., *Phénoménologie de l'esprit*, La Pléiade.
468. Heiner R. [1989], « The origin of predictable dynamic behavior », *Journal of Economic Behavior and Organization*, vol. 12, pp. 233-257.
469. Henderson R. M., Clark K. B., [1990], « Architectural innovation : the reconfiguration of existing product technologies and failure of established firms », *Administrative Sciences Quarterly*, n° 35, pp. 9-30.
470. Henderson R., Cockburn I., [1994], « Measuring competence ? Exploring firm effects in pharmaceutical research », *Strategic Management Journal*, pp. 63-84.
471. Heran F., [1984], « L'assise statistique de la sociologie », *Economie et statistique*, n° 168, juil-août
472. Hewstone M., [1989], « Représentations sociales et causalité » in D. Jodelet, *Les représentations Sociales*, PUF, Paris.
473. Hickson D. J. et al., [1969], « Operations technology and organization structure : an empirical reappraisal, *Administrative Science Quarterly*, vol. 14, pp. 378-397.
474. Hill C., Jones T., [1992], « Stakeholder-agency theory », *Journal of Management Studies*, vol. 29, march, pp. 131-154.
475. Hinings C. R., Greenwood R., [1988], *The dynamics of strategic change*, Basil Blackwel, New York
476. Hirschman O., [1980], *Les passions et les intérêts*, PUF.
477. Hirschman O., [1986], *Vers une économie politique élargie*, Minuit.
478. Hirshleifer D., Ramusen E., [1989], « Cooperation in a repeated prisoner's dilemma with ostracism », *Journal of Economic Behavior and Organization*, n° 12, pp. 87-106.

479. Hirshleifer J., [1985], « The expanding domain of economics », *American Economic Review*, vol. 75, n° 6, pp. 53-68.
480. Hitt M., Ireland R. D., [1986], « Relationships among corporate level distinctive competencies, diversification strategy, corporate structure and performance », *Journal of Management Studies*, 4, juillet, pp. 401-416.
481. Hoc J. M., [1992], *Psychologie cognitive de la planification*, PUG.
482. Hodgson G. M., [1989], *Economics and Institutions*, Oxford, Polity Press (2ème édition).
483. Hodgson G. M., [1992], « Thorstein Veblen and the post-Darwinian Economics », *Cambridge Journal of Economics*, 16.
484. Hofer C. W., Schendel D., [1978], *Strategic Formulation, Analytical concepts*, St Paul W. Publishing
485. Holden P.E., Pederson C. A., Germane G. E., [1968], *Top Management*, McGrawHill.
486. Holland J. H., [1975], *Adaptation in natural and artificial systems*, University of Michigan Press.
487. Holt R., Richardson J., [1960], « Competing paradigms in comparative politics », In Holt R., Turner J. (eds.), *The Methodology of Comparative Research*, The Free Press, New York, pp. 21-72.
488. Holt, R., Turner, J. [1960]. « The methodology of comparative research ». In Holt, R. & Turner, J., editors, *The Methodology of Comparative Research*, The Free Press, New York, pp. 1-20.
489. Hout T., Stalk G., [1992], *Vaincre le temps*, Dunod, Paris.
490. Huber G. P., [1984], « The nature and design of the post-industrial organizations », *Management Science*, Vol. 30, p. 928-951.
491. Huber G. P., [1990], « A theory of the effects of advanced information technologies on organizational design, intelligence and decision-making », *Academy of Management Review*, Vol. 15, n° 1, p. 47-71.
492. Huber G. P., [1991], « Organizational learning : the contributing processes and the literatures », *Organization Science*, vol. 2, n° 1, février, pp. 88-115.
493. Huff A. S., [1990], *Mapping Strategic Thought*, Wile, Chichester.
494. Hull F. M., Hage J., Azumi K., [1985], « R&D management strategies : american versus Japan », *IEEE Transactions on Engineering Management*, vol. 32, pp. 78-83.
495. Hull F., Hage J., [1982], « Organizing for innovation : beyond burns and stalker's organic type », *Sociology*, vol. 16, pp. 564-577.
496. Hunt R. G., [1970], « Technology and Organization », *Academy of Management Journal*, janvier, pp. 235-252.
497. Hutchins E., [1995], *Cognition in the wild*, MIT Press.
498. Hyland K., [1998], « Exploring corporate rethoric : metadiscourse in CEO's letter », *The Journal of Business Communication*, vol. 35, n° 2, pp. 224-245.
499. Ingram R. W., Frazier K. B., [1980], « Environmental performance and corporate disclosures », *Journal of Accounting Research*, vol. 18, n° 2, pp. 614-621.
500. Isabella L. A., [1990], « Evolving interpretations as a change unfolds : how managers construe key organizational events », *Academy of Management Journal*, Vol. 33, n° 1, p. 7-41.
501. Itami H., Roehl T., [1987], *Mobilizing Invisible assets*, Cambridge, Harvard University Press.
502. J. P. Ponsard, [1988], *Stratégie d'entreprise et économie industrielle*, McGrawHill, Paris.
503. J. Perrin, [1994], « Application de l'approche artefact aux structures organisationnelles » in Jacot J. H., (dir) [1994], *Formes anciennes, Formes nouvelles d'organisations*, PUL, pp. 89-97.
504. Jacot J. H., (dir) [1994], *Formes anciennes, Formes nouvelles d'organisations*, PUL.
505. Jacques E., [1972], *Intervention et changement dans l'entreprise*, Dunod.
506. Jacquot T., [1998], *Discours stratégique et stratégie du discours des dirigeants d'entreprise*, Thèse de Doctorat de Sciences de Gestion, Université de Versailles Saint Quentin en Yvelines.

507. Jacquot T., Koehl J., [1999], « Les stratégies de coopération : aspects idéo-logiques et conséquences sur la valeur actionnariale », in Froelicher T., Vendemini S., *Connivences d'acteurs – Contrats – Coopérations et Métamorphoses des organisations*, Presses Univ. Nancy, pp. 51-72.
508. Jacquot T., Point S., [2000], « Le management symbolique des ressources humaines : une analyse du langage des dirigeants en Europe », *Cahier de Recherche n° 2000-10*, Université Nancy 2.
509. Jambu M., Bernard Y., Fenelon J. P., [1978], « Analyse de contenu, codage et analyse de données », *Consommation*, n° 4, oct-nov.
510. James L. R., Joyce W. F., Slocum J. W., [1988], « Organizations do not cognize », *Academy of Management Review*, vol. 13, n°1, pp. 129-132.
511. Jaspars J., Hewstone M., [1984], « La théorie de l'attribution » in Moscovici S., *Psychologie Sociale*, PUF, Paris.
512. Javeau C., [1994], *L'enquête par questionnaire, Manuel à l'usage du praticien*, Paris, Les éditions d'organisation.
513. Jensen M. C., Meckling W. H., [1976], « Theory of the firm : Managerial behavior, agency cost and ownership structure », *Journal of financial Economics*, vol. 3, n° (4).
514. Jervis P., [1975], « Innovation and technology transfert – The roles and characteristics of individuals », *IEEE Transactions on Engineering Management*, vol. 22, pp. 19-27.
515. Jodelet D., [1984], « Réflexions sur le traitement de la notion de représentation sociale en psychologie sociale », *Communication-Information*, vol. VI, n° 2/3, pp. 15-42.
516. Jodelet D., [1993], « Les représentations sociales », *Sciences Humaines*, n° 27, pp. 22-24.
517. Joffre P., Koenig G., [1992], *Gestion stratégique : l'entreprise, ses partenaires - adversaires et leurs univers*, Les essentiels de la gestion, Litec, Paris.
518. John A., Snelson P., [1988], « Success factors in product innovation : a selective review of the literature », *Journal of Product Innovation Management*, vol. 5, pp. 114-128.
519. Johnson G., [1987], *Strategic change and the Management process*, Blackwell, Oxford.
520. Johnson G., [1988], « Rethinking incrementalism », *Strategic Management Journal*, 19, pp. 75-91.
521. Johnson G., [1992], « Managing Strategi Change : strategy, culture and vision », *Long Range Planning*, vol. 25, n° 1, pp. 28-36.
522. Johnson-Laird P., [1983], *Mental models*, Cambridge, Cambridge University Press.
523. Jordan J., [1988], « L'information et la communication dans une groupe industriel international : le Groupe Rhône Poulenc », *Gestion 2000*, n° 2, pp. 117-126.
524. Kandil F., [1997], « Raison pratique, normes et conventions dans les actes de la vie économique », *Troisième colloque de l'ADSE, Les figures de l'institution et de la norme, entre Etats et sociétés civiles*, Lille, 5-6 décembre.
525. Kandil F., [1998], « De la rationalité à la Raison pratique dans les actes économiques », in : *Institutions et conventions*, Paris, Editions de l'EHESS-CNRS, pp.145-169.
526. Kandori M., [1992], « Social norms and community enforcement », *Review of Economic Studies*, n° 59, pp. 63-80.
527. Kant E., [1990], *Critique de la raison pure, (1781)*, Garnier-Flammarion, Paris.
528. Karsenti C., [1997], « Finance : la convention de qualification de « l'expert en équité » », *Revue Française de Gestion*, jan-fev 1997, pp. 92-99.
529. Katz D., Kahn R. L., [1978], *The social psychology of organizations*, 2nd , New-York, John Wiley.
530. Kechidi M. [1995], *L'organisation comme système d'action et de cognition*, Thèse en Sciences économiques, Université de Toulouse 1.
531. Keeley M., [1980], « Organizational analogy : a comparison of organismic and social contracts models », *Administrative Science Quaterly*, Vol. 25, p. 337-362.
532. Kerbrat-Orecchioni C., [1986], *L'implicite*, Colin, Paris.

533. Kerven G. Y., [1989], « Le coût de l'excellence », *Annales des Mines*, série « Gérer et comprendre », n° 17, Décembre.
534. Kim D. H., [1993], « The link between individual and organizational learning », *Sloan Management Review*, automne, pp. 37-50.
535. Kimberly J. R., [1976], « Issues in the design of longitudinal organizational research », *Sociological Methods and Research*, vol. 4, n° 3, pp. 321-347.
536. Kimberly J. R., [1981], « Managerial Innovation », *Handbook of Organizational Design*, Nystrom P. C., Starbuck W. H. (eds), Oxford University Press, pp. 84-104.
537. Kimberly J. R., Evanisko M., [1981], « Organizational innovation : the influence of individual, organizational and contextual factors on hospital adoption of technological and administrative innovations », *Academy of Management Journal*, vol. 24, pp. 689-713.
538. Kirat T. [1994], « L'organisation entre statique et dynamique », in Jacot J. H. (dir), [1994], *Formes anciennes, Formes nouvelles d'organisations*, PUL.
539. Kirk J., Miller M. L., [1986], *Reliability and validity in qualitative research*, Sage Newbury Park.
540. Kline S. J., Rosenberg N., [1986], « An overview of innovation » in *The positive Sum Strategy*, Landau R. & Rosenberg N. (eds), National Academy Press, p. 275-305.
541. Knight K. E., [1967], « A descriptive model of the intra-firm innovation process », *Journal of Business*, vol. 4, pp. 478-496.
542. Koenig G., [1993], « Production de la connaissance et constitution de pratiques organisationnelles », *Revue de Gestion des Ressources Humaines*, pp. 4-17.
543. Koenig G., [1994], « L'apprentissage organisationnel : repérage des lieux », *Revue Française de Gestion*, janvier-février, pp. 76-83.
544. Koenig G., R. A. Thiétart, [1994], « Contrôle limité et changement dans les organisations multidivisionnelles », 3ème Conférence Internationale de Management Stratégique, Mai, Lyon.
545. Kogut B., Zander U., [1992], « Knowledge of the firm, combinative capabilities and replication of technology », *Organization Science*, vol. 3, n° 3, août, pp. 383-397.
546. Kohut G. F., Segars A. H., [1992], « The president's letter to stockholders : an examination of corporate communication strategy », *The Journal of Business Communication*, vol. 29, n° 1, 7.
547. Koza J. R., [1992], « The genetic programming paradigm : genetically breeding populations of computer programs to solve problems », in Soucek (ed.), *Dynamic, Genetic and Chaotic Programming*, John Wiley and Sons, New-York
548. Koza J. R., [1993], *Genetic programming*, MIT Press, Cambridge Mass.
549. Kreps D., Milgrom P., Roberts J., Wilson W., [1982], « Rational cooperation in the finitely repeated prisoner's dilemma », *Journal of Economic Theory*, n° 27, pp. 245-252 et pp. 486-502.
550. Krief Y., [1989], « La communication globale : une polymorphie des discours d'entreprise », *Revue Française de Gestion*, n° 125, pp. 35-49.
551. Kuhn T. S., [1983], *La structure des révolutions scientifiques*, Flammarion, Paris.
552. Labbé D., [1990], *Le vocabulaire de François Mitterrand*, Presses de la FNSP, Paris.
553. Lacroix B., [1986], « Durkheim Emile, 1858-1917 : Leçons de sociologie, 1950 », dans Chatelet F. et al., *Dictionnaire des oeuvres philosophiques*, Paris, PUF.
554. Lacroux F., [1994], « De la planification substantive à la stratégie procédurale », *Actes de la troisième Conférence Internationale de Management Stratégique*, Lyon 9,10,11 mai, pp. 68-92.
555. Lakatos I., [1994], *Histoire et méthodologie des sciences*, Paris, PUF.
556. Langfield-Smith K., [1992], « Exploding the need of sharedcognitive map », *Journal of Management Studies*, vol. 29, n° 5.
557. Laroche H., [1991], *La formation des problèmes stratégiques*, Thèse de doctorat en Sciences de Gestion, Doctorat HEC Paris.
558. Laroche H., [1992], « Structure organisationnelle », in *Management : aspects humains et organisationnels*, ouvrage collectif, PUF, pp. 463-510.

559. Laroche H., Nioche J. P., [1994], « L'approche cognitive de la stratégie d'entreprise », *Revue Française de Gestion*, juin-juil-août, pp. 64-78.
560. Larue de Tournemine R., [1991], *Stratégies technologiques et processus d'innovation*, Edition d'organisation, Paris.
561. Latsis S. J., (eds) [1976], *Method and appraisal in Economics*, Cambridge University Press.
562. Latsis S.J., [1972], « Situational determinism in Economics », *The British Journal for the Philosophy of science*, 23.
563. Lauriol J., [1998], *La décision stratégique en action : une perspective sociocognitive*, L'Harmattan.
564. Lawrence P. R., Lorsch J. W., [1967], *Organization and Environnement*, Harvard Business School, (traduction française, *Adapter les structures de l'entreprise*, Paris, Editions d'Organisation, 1989).
565. Le Breton C., Gomel J. C., [1996], « Les représentations d'EDF dans les médias. Analyse et quantification des signes pertinents », in *Colloque International « Sémiologie en Entreprise »*, EDF-IPN, Paris, 7-8 février.
566. Le Moigne J. L., [1986] *Intelligence des mécanismes et mécanismes de l'intelligence*, Fayard, Paris.
567. Le Moigne J. L., [1990a], « Epistémologies constructivistes et sciences de l'organisation », in Martinet A. C., (dir.), *Epistémologie et Sciences de Gestion*, Economica, Paris.
568. Le Moigne J. L., [1990b], *La modélisation des systèmes complexes*, Dunod, Paris.
569. Le Moigne J. L., [1995], *Les épistémologies constructivistes*, PUF, coll. "Que sais je ?", n° 2969.
570. Le Moigne J. L., [1996], *Organisation intelligente et systèmes*, Economica, Paris.
571. Le Moigne J. L., [1997], « La théorie des conventions est elle convenable ? », *Revue Française de Gestion*, jan-fev 1997, p. 108-113.
572. Le Ny J. F., [1985], « Comment (se) représenter les représentations ? », *Psychologie Française*, Tome 3, vol. 3, n° 4, pp. 231-237.
573. Le Ny J. F., [1987], « A quels risques peut-on inférer des représentations ? », *Comportement, Cognition, Conscience*, Symposium de l'association de psychologie scientifique de langue française, M. Siguan (dir.), PUF, pp. 161-179.
574. Leather C. G., [1990], « Veblen and Hayek on Instincts and Evolution », *Journal of the History of Economic Thought*, 16, 2.
575. Lebart D., Salem A., [1994], *Statistique textuelle*, Dunod, Paris.
576. Leibenstein H., [1968], « Entrepreneurship and developpement », *American Economic Review*, vol. LVIII, 2, mai.
577. Leibenstein H., [1976], *Beyond economic Man : a new fondation for microeconomics*, Cambridge, Harvard University Press.
578. Leibenstein H., [1978], « On basic proposition on X-efficiency », *American Economic Review*, vol. 68, n°2, p. 328-334.
579. Leibenstein H., [1978], « X-efficiency Xists - reply to an Xorcists », *American Economic Review*, vol. 68, n°1, p. 203-211.
580. Leibenstein H., [1982], « The prisonner's dilemma in the invisible hand : an analysis of intrafirm productivity », *American Economic Review*, vol. 72, n°2, p. 92-97.
581. Leibenstein H., [1987], *Inside the firm : the inefficiency of hierachy*, Harvard University Press.
582. Leidner D. E., Elam J. J., [1995], « The impact of executive information systems on organizational Design, Intelligence and decision Making », *Organization Science*, 6, 6, nov-déc, pp. 645-664.
583. Leroy F., Ramanantsoa B., [1996], « Dimensions cognitives et comportementales de l'apprentissage organisationnel », in Noel A., Dussauge P., (dir) [1996], *Perspectives en Management Stratégique - IV*, pp. 89-116.
584. Lev B., [1992], « Information disclosure strategy », *California Management Review*, vol. 34, n° 4, pp. 9-32.

585. Levine J. M., Pavelchak M. A. [1984], « conformité et obéissance », in Moscovici S., *Psychologie sociale*, Paris, PUF.
586. Levine J. M., Resnick L. B., Higgins E. T., [1993], « Social foundations of cognition », *Annual Review of Psychology*, n° 44, p. 585-612.
587. Levitt B., March J., [1988], « Organizational learning », *Annual Review of Sociology*, vol. 14, pp. 319-340.
588. Levy A., [1986], « Second-order planned change: definition and conceptualization », *Organizational Dynamics*, Summer, vol. 15, pp. 5-20.
589. Lewin K., [1951], « Décisions de groupe et changement social », in Levy S. (ed), *Psychologie Sociale. Textes fondamentaux*, Dunod, Paris, pp. 498-519.
590. Lewis A. [1985b], « The minimum degree of recursively representable choice functions », *Mathematical and Social Sciences*, vol. 10, pp. 179-188.
591. Lewis A., [1985a], « On effectively computable realization of choice functions », *Mathematical Social Sciences*, vol. 10, pp. 43-80.
592. Lewis D. K. [1969] *Convention : A philosophical study*, Cambridge, Harvard University Press.
593. Lijphart A., [1995], « The comparable-cases strategy in comparative research », *Political Studies*, vol. 2, pp. 158-177.
594. Likert R. [1958], « Measuring organizational performance », *Harvard Business Review*, vol. 36, n°2, pp. 41-50.
595. Livet P., Thévenot L., [1994], « Les catégories de l'action collective », in Orléan A., *Analyse économique des conventions*, Paris, PUF, pp. 139-167.
596. Lord R. G., McKernan, [1987], « Scripts as determinants of purposeful behavior in organizations », *Academy of Management Review*, vol. 12, pp. 265-277.
597. Lord R. G., Vader R. J., [1984], « A test of leadership categorisation theory », *Organization Behavior and Human Performance*, vol. 34, pp. 343-378.
598. Lorino P., [1989], *L'économiste et le Manager*, Editions la Découverte.
599. Lorino P., [1991], *Le contrôle de gestion stratégique. La gestion par les activités*, Dunod, Paris.
600. Lorino P., [1995], *Comptes et récits de la performance*, Paris, Edition d'organisation, Paris.
601. Louart P., [1996], « L'apparente révolution des formes organisationnelles », *Revue Française de Gestion*, janv-fév, pp. 74-85.
602. Luce D. R., Raiffa H., [1967], *Games and Decisions*, John Wiley & Sons, New-York
603. Luhmann N., [1982], *The differentiation of society*, New York, Columbia University Press.
604. Luhmann N., [1984], *Soziale Systeme : Grundriss einer allgemeinen theorie*, Frankfurt, Suhrkamp
605. Luhmann N., [1990], *Essays on self-reference*, New York, Columbia University Press.
606. Luttwak E. N., [1989], *Le paradoxe de la stratégie*, Editions Odile Jacob.
607. Lyles M. A., Schwenk C. R., [1992], « Top Management, Strategy and Organizational Knowledge Structures », *Journal of Management Studies*, vol. 29, n° 2, pp. 155-174.
608. M. Denis, [1989], *Image et cognition*, PUF
609. Mack M., [1995], « L'organisation apprenante comme système de transformation de la connaissance en valeur », *Revue Française de Gestion*, septembre-octobre, pp. 42-48.
610. Maingueneau D., [1991], *L'analyse du discours. Introduction aux lectures de l'archive*, Hachette.
611. Mansfield E., [1968], *Industrial Research and technological innovation. An econometric Analysis*, New York, Norton Co.
612. Mansfield E., [1988], « Industrial R&D in Japan and the united States : a comparative study », *American Economic Review*, vol. 78, n° 2.
613. Marc E., Picard D. [1984], *L'école de Palo Alto*, Retz.
614. Marc E., Picard D. [1989], *L'interaction sociale*, PUF.
615. March J. G., [1988], *Décisions et Organisations*, Les éditions d'organisations, Paris.

616. March J. G., [1991], « Exploration and exploitation in organizational learning », *Organization Science*, vol. 2, n° 1, pp. 71-87.
617. March J. G., Olsen J., [1975], « The uncertainty of the past : organizational learning under ambiguity », *European Journal of Political Research*, n° 3, p. 147-171.
618. March J. G., Simon H. A., [1958-1993], *Organisations*, Dunod, trad. Française 1993.
619. Marchesnay M., [1991], « De la théorisation en sciences de gestion », *Economies et sociétés, Série Sciences de Gestion, S.G. n° 17*, p. 195-209.
620. Marchesnay M., [1994], « Information ,fonctionnement et performance des organisations », *Sciences de la Société*, n° 33.
621. Marchesnay M., [1997], « La convention, un outil de gestion ? », *Revue Française de Gestion*, jan-fév 1997, pp. 114-123.
622. Marcus A., [1988], « Implementing externally induced innovations: a comparison of rebound and autonomous approaches », *Academy of Management Journal*, vol. 31, n° 2, pp. 235-255.
623. Marino K. E., [1982], « Structural correlations of affirmative action compliance », *Journal of Management*, vol. 8, pp. 75-93.
624. Marion G., [1989], *Les images de l'entreprise*, Les Editions d'organisation.
625. Marshall, C. Rossman, G. B., [1995], *Designing Qualitative Research*, Sage, London.
626. Martinet A. C. [1997], « Le changement du point de vue de la pensée stratégique », *Les Cahiers du Changement*, n° 1, mai, pp. 5-9.
627. Martinet A. C., (Coord.). [1990], *Epistémologies et Sciences de Gestion*, Economica, Paris.
628. Martinet A. C., [1988], « Les discours sur la stratégie d'entreprise », *Revue Française de Gestion*, janv-fév., pp. 49-60.
629. Martinet A. C., [1993], « Stratégie et pensée complexe », *Revue Française de Gestion*, n° 93, pp. 64-92
630. Martinet A. C., Claveau N., Tannery F., [1994], « Processus de planification stratégique et dynamique de changement radical », *Actes de la troisième Conférence Internationale de Management Stratégique*, Lyon, 9, 10, 11 Mai , pp. 47-66.
631. Maslow A., [1954], *Motivation and Personality*, New-York, Harper & Row.
632. Massey A. P., Wallace W. A., [1996], « Undersanting and facilitating group problem structuring and formulation: mental representations, interaction and representation aid », *Decision Support Systems*, vol. 17, august, n° 4, pp. 253-274.
633. Masuch M., [1985], « Vicious circles in organizations », *Administrative Science Quarterly*, n° 30, pp. 14-33.
634. Matalon B., [1988], *Décrire, expliquer, prévoir : démarches expérimentales et terrain*, A. Colin.
635. Maturana H. R., [1980a], « Introduction », in Maturana H. R., Varela F. J., *Autopoiesis and Cognition: the realization of the living*, Dordrecht-Boston-London, D. Reidel, p. XI-XXX; Section Society and Ethics, p. XXIV-XXX.
636. Maturana H. R., [1980b], « Man and Society » in Benseler F., Hejl P. M., Köck W. (ed.) *Autopoiesis, Communication and Society; The Theory of autopoietic systems in the social Sciences*, Frankfurt, pp. 11-31.
637. Maturana H. R., Varela F. J., [1980c], *Autopoiesis and Cognition : the realization of the living*, Dordrecht-Boston-London, D. Reidel, p. XI-XXX; Section Society and Ethics, p. XXIV-XXX.
638. Maynard-Smith J., [1982], *Evolution and the theory of games*, Cambridge University Press, Cambridge, Mass.
639. Mayo G. E., [1946], *The human problem of an industrial civilisation*, Harvard University Press.
640. McConnel D., Haslem J. A., Gibson V. R., [1986], « The president's letter to stockholders : a new look », *Financial Analysts Journal*, vol. 42, n° 5, pp. 66-70.
641. McGrath R. G., MacMillan I. C., Venkatraman S., [1995], « Defining and developping competence : a strategic process paradigm », *Strategic Management Journal*, pp. 251-275.

642. McGrath R. G., Tsai M. H., Venkatraman S., MacMillan I. C., [1996], « Innovation competitive advantage and rent : a model and test », *Management Science*, vol 3, mars, pp. 389-403.
643. Meek G. K., Gray S. J. [1989], « Globalization of stock markets and foreign listing requirements : voluntary disclosure by continental European companies listed on the London stock exchange », *Journal of International Business Studies*, vol. 20, n° 2, pp. 315-333.
644. Meek G. K., Roberts C. B., Gray S. J., [1995], « Factors influencing voluntary annual report disclosures by US, UK, and continental European multinational corporations », *Journal of International Business Studies*, vol. 26, n° 3, pp. 555-572.
645. Mèlèse J., [1968], *La gestion par les systèmes : essai de praxéologie*, Hommes et Techniques, Paris.
646. Ménard C., [1993], *L'économie des organisations*, Paris, éditions La découverte.
647. Ménard C., [1995], « La nature de l'innovation organisationnelle : éléments de réflexion (1) », *Revue d'économie Industrielle*, n° spécial (Hors série), 1er trimestre, pp. 173-192.
648. Meyer A. D., Goes J. B., [1988], « Organizational assimilation of innovations : a multilevel contextual analysis », *Academy of Management Journal*, vol. 31, pp. 897-923.
649. Meyer J. W., Rowan B., [1977], « Institutionalized organizations: formal structure as myth and ceremony », *American Journal of Sociology*, n° 83, pp. 340-363.
650. Meyers P., Athaide G., [1991], « Strategic mutual learning between producing and buying firms during product innovation », *Journal of Product Innovation and Management*, vol. 8, pp. 155-169.
651. Mezias S. J., Lant T. K., [1994], « The three faces of corporate renewal : institution, revolution and evolution », *Strategic Management Journal*, vol. 14, pp. 141-171.
652. Mick D. G., [1986], « Consumer research and semiotics : exploring the morphology of signs, symbols and significance », *Journal of Consumer Research*, vol 13, September, pp. 196-213.
653. Midler C., [1994], « Evolution des règles de gestion et de processus d'apprentissage », in A. Orléan, *Analyse Economique des Conventions*, PUF, pp. 335-369.
654. Migne J., [1994], « Pédagogie et représentations », *Education permanente*, n° 119, pp. 11-31.
655. Mignot H., Penan H., [1995], « Le référentiel normatif », *Revue Française de Gestion*, n° 106, p. 77-85.
656. Miles M. B., Huberman A. M., [1991], *Analyse de données qualitatives : recueil de nouvelles méthodes*, Bruxelles, DeBoeck Université.
657. Millar J., Demaid A., Quintas P., [1997], « Trans-organizational Innovation : a framework for Research », *Technology Analysis and Strategic Management*, 9 (4), December, p. 399-418.
658. Miller C. C., Glick W. H., Yau-De W., Huber G. P., [1991], « Understanding technology-structure relationships : theory development and meta-analytic theory testing », *Academy of Management Journal*, Vol. 34, n° 2, p. 370-399.
659. Miller D., [1993], « Some organizational consequences of CEO succession », *Academy of Management Journal*, vol. 36, pp. 644-659.
660. Miller D., Friesen P. H., [1980a], « Momentum and revolution in organizational adaptation », *Academy of Management Journal*, vol. 23, n° 4, p. 591-614.
661. Miller D., Friesen P. H., [1980b], « Archetypes of organizational transition », *Administrative Science Quarterly*, vol. 25, June, pp. 268-299.
662. Miller D., Friesen P. H., [1982], « Structural change and performance : quantum versus piecemeal - Incremental approaches », *Academy of management Journal*, vol. 25, June, n°4, pp. 867-892.
663. Millier P., [1989], *Le marketing des produits « high tech »*, Editions d'organisation, Paris.
664. Miner A. S., Haunschild P. R., [1995], « Population level learning », *Research in Organizational Behavior*, vol. 15, pp. 115-166.
665. Miner A. S., Mezias S. J., [1996], « Ugly duckling no more : pasts and futures of organization learning research », *Organization Science*, Vol. 7, n° 1, pp. 88-99.

666. Miner A. S., Robinson D. F., [1994], « Ugly ducking no more : pasts and futures of Organizational Learning Research », *Organization Science*, vol. 7, n°1, pp. 88-99.
667. Mingat A., Salmon P., Wolfelsperger A., [1985], *Méthodologie Economique*, PUF, Paris.
668. Mintzberg H., [1982], *Structure et dynamique des organisations*, Paris, Les éditions d'organisation.
669. Mintzberg H., [1990], *Le management : voyage au centre des organisations*, Les éditions d'organisation, Paris.
670. Mintzberg H., Rainsinghani D., Theoret A., [1976], « The structure of unstructured decision processes », *Administrative Science Quarterly*, vol. 21, p. 246-275.
671. Mises L. Von, [1985], *L'action humaine*, trad. Fr. 1949, Paris, PUF.
672. Mitchell W. C., [1937], *The backward arts of spending money and other essays*, J. Dorfman Ed., MacGrawHill.
673. Modem J., Sloover J., [1981], *Le patronat belge. Discours et Idéologie 1973-1980*, Editions du CRISP, Bruxelles.
674. Moessinger P., [1991], *Les fondements de l'organisation*, PUF, Paris.
675. Mongin P., [1984], « Modèle rationnel ou modèle économique de la rationalité », *Revue Economique*, Vol. 35, n° 1, janvier.
676. Mongin P., [1986], « La controverse sur l'entreprise (1940-1950) et la formation de l'irréalisme méthodologique, » *Economia*, 5.
677. Moore W., [1987], « New product development practices of industrial marketers », *Journal of Product Innovation Management*, vol. 4, pp. 6-20.
678. More R., [1986], « Developer - adopter relationship in new industrial product products situations », *Journal of Business Research*, vol. 14, pp. 501-517.
679. Morgan G., [1989], *Images de l'organisation*, PUL & Editions ESKA, 556p.
680. Morin E. M., [1989], *Vers une mesure de l'efficacité organisationnelle : exploration conceptuelle et empirique des représentations*, Thèse de doctorat présentée à la faculté des Etudes Supérieures de l'Université de Montréal.
681. Morin E. M., Savoie A., Beaudin G., [1994], *L'efficacité de l'organisation : théories, représentations et mesures*, Paris, Gaëtan Morin Editeur.
682. Morin E., [1977], *La méthode 1 : la nature de la nature*, Paris, Seuil « points ».
683. Morin E., [1980], *La méthode 2 : la vie de la vie*, Paris, Seuil « points ».
684. Morin E., [1987], *La méthode 3 : la connaissance de la connaissance*, Paris, Seuil « points ».
685. Morin E., [1991], *Les idées : leur habitat, leur vie, leurs mœurs, leur organisation*. 4, Seuil, Paris.
686. Morin E., [1992], *La méthode 4 : les idées, leur habitat, leur vie, leurs mœurs*, Paris, Seuil.
687. Morris K. F., Raben C. S., [1994], « The fundamentals of change Management », in *Discontinuous Change : leading organizational transformation*, in D. A. Nadler, R. B. Shaw, A. E. Walton, *Discontinuous change : leading organizational transformation*, Jossey-Bass Publishers, San Francisco, pp. 47-65.
688. Moscorola J., [1991], « L'analyse de contenu et analyse de données assistées par ordinateur – Nouveaux outils et nouvelles pistes. Le projet ISIS », *Communication aux Xèmes journées nationales des IAE*, Clermont-Ferrand, 22-23 Octobre.
689. Moscovici S., [1984], *Psychologie sociale*, PUF, Paris.
690. Moscovici S., [1989], « Des représentations collectives aux représentations sociales : éléments pour une histoire », in D. Jodelet, *Les représentations Sociales*, PUF, Paris.
691. Moscovici S., Doise W., [1992], *Discussions et consensus : une théorie générale des décisions collectives*, PUF.
692. Mouchot C., [1995], *Méthodologie économique*, Hachette-Livre, Paris.
693. Moullet E., [1992], *Le Management Clandestin*, InterEditions, Paris.
694. Mounoud E., [1997], *L'inscription sociale des discours et des représentations stratégiques dans l'industrie de l'environnement*, Thèse de Dotorat en Sciences de Gestion, Doctorat HEC.

695. Mucchielli R., [1988], L'analyse de contenu des documents et des communications, Editions ESF.
696. Munck J. de, [1998], « L'institution selon John Searle », in : Institutions et conventions, Paris, Editions de l'EHESS-CNRS, p.173-197.
697. Munier B., [1994], « Décision et cognition : quelques points de repère », Revue Française de Gestion, n° 99, Juin-Juillet-Août, p. 79-91.
698. Munier B., [1995], « Entre rationalités instrumentale et cognitive : contributions de la dernière décennie à la modélisation du risque », Revue d'Economie Politique, vol. 105, n° 1, pp. 6-70.
699. Mustar P., [1991], « Dynamique d'intégration de la science et du marché : la création d'entreprises technologiques », Paris : Centre de Sociologie de l'Innovation, Ecole des Mines (working Paper).
700. Nadler D., Tushman M., [1991], « Leadership for organizational change », in Large-Scale Organizational Change, The Jossey-Bass, pp. 100-119.
701. Nelson R. R., Winter S. G., [1982], An evolutionary theory of economic change, Cambridge : Belknap Press of Harvard University Press.
702. Nguyen-Thanh F., [1991], La communication : une stratégie au service de l'entreprise, Economica.
703. Nioche J. P., [1993], « La décision, ou l'action stratégique comme processus », in Anastassopoulos et al., Pour une nouvelle politique d'entreprise, Paris, PUF.
704. Nonaka I., [1988], « Toward middle-up-down Management: accelerating information creation », Sloan Management Review, vol. 29, n° 3, Spring, pp. 9-18.
705. Nonaka I., [1989], « Organizing innovation as a knowledge-creation process : a suggestive paradigm for self-renewing organization », working Paper, University of California, N° OBIR-41.
706. Nonaka I., [1991], « The knowledge-creating company », Harvard Business Review, November-December, p. 96-104.
707. Nonaka I., [1994], « A dynamic theory of organizational knowledge creation », Organization Science, vol. 5, n° 1, pp. 14-37.
708. Nonaka I., Takeuchi H., [1997], La connaissance créatrice, Bruxelles, DeBoeck Université.
709. Nonaka I., Yamamouchi T., [1989], « Managing innovation as a self-renewing process », Journal of Business Venturing, n° 4, pp. 299-315.
710. Nord W. R., Tucker S., [1987], Implementing routine and radical innovation, Lexington Books, Lexington, MA.
711. Norman D., [1988], The design of everyday things, Doubleday/Currency Edition.
712. Normann R., [1971], « Organizationnal innovativeness : product variation and reorientation », Administrative Science Quaterly, vol. 16, pp. 203-215.
713. Normann R., [1985], « Developing capabilities for organizational learning » , in Pennings P. M. & Associates : Organizational Strategy and Change, Jossey Bass, Ocford, pp. 217-248.
714. North D. C., [1990], Institutions, Institutional Change and Economic Performance, Cambridge University Press.
715. Nystrom P. C., Starbuck W. H., [1984], « To avoid organizational crises, unlearn », Organizational Dynamics, Spring, pp. 53-65.
716. Olson M., [1978], Logique de l'action collective, PUF, trad. Franç. : The logic of Collective Action, Harvard University Press, 1966.
717. Orgogozo I., [1987], Les paradoxes de la qualité, Editions d'organisation, Paris.
718. Orgogozo I., [1988], Les paradoxes de la communication. A l'écoute des différences, Editon d'organisation, Paris.
719. Orléan A., [1991], L'économie des conventions / Colloque du CREA (Ecole Polytechnique - CNRS) 27-28 Mars 1991, tome 1 et 2.
720. Orléan A., [1994a], Analyse économique des conventions, Paris, PUF.
721. Orléan A., [1994b], « A qui se fier ? : confiance, interaction et théorie des jeux », n° spécial de la Revue du MAUSS semestrielle, n° 4, 2ème semestre.
722. Padioleau J. G., [1986], L'ordre social, L'Harmattan, Paris.

723. Palmade J., [1988], « Le management post-moderne ou la technocratisation des sciences de l'homme », in *Organisation et Management en question(s)*, L'harmattan.
724. Palmer R. E., [1969], *Hermeneutics*, Northwestern University Press, Evanston, Il.
725. Peirce C. S., [1978], *Ecrits sur le signe*, Editions du Seuil, Paris.
726. Peirce C. S., [1984], *Textes anticartésiens*, Aubier, Paris.
727. Pelz D. C. [1983], « Quantitative case histories of urban innovation : are there innovating stages ? », *IEEE Transactions on Engineering Management*, vol. 30, pp. 60-67.
728. Pelz D. C., Munson F. C., [1982], « Originality level and the innovating process in organizations », *Human Systems Management*, vol. 3, pp. 173-187.
729. Peninou G., [1966], « Réflexion sémiologique et création publicitaire. I », *Revue Française de Marketing*, n° 21, pp. 19-31.
730. Pennings J. M., Goodman P. S. [1977], « Toward of workable framework » in P. S. Goodman et Pennings J. M. [1977], *New perspectives on organizational effectiveness*, San Francisco, Jossey Bass, p. 146-182.
731. Penrose E. T., [1959], *Theory of the growth of the firm*, Basil Blackwell.
732. Perelman Ch., [1970], *Le champ de l'argumentation*. Editions de l'université de Bruxelles.
733. Perelman Ch., [1977], *L'empire rhétorique. Rhétorique et argumentation*. Vrin, Paris.
734. Perroux F., [1965], *La pensée économique de J. Schumpeter*, Œuvres complètes, vol. 5, PUG.
735. Perrow C., [1967], « A framework for the comparative analysis of organizations », *American Sociological Review*, Vol. 32.
736. Perrow C., [1970], *Organizational analysis : a sociological view*, Londres, Tavistock.
737. Perrow C., [1977], « Three types of effectiveness studies » in P. S. Goodman et Pennings J. M. (dir), *New perspectives on organizational effectiveness*, San Francisco, Jossey Bass.
738. Pettigrew A. M., [1990], « Longitudinal field research on change : theory and practice », *Organization Science*, vol. 1, n° 3, August, pp. 267-291.
739. Pettigrew A., [1987], « Context and action in the transformation of the firm », *Journal of Management Studies*, vol. 24, n°6, pp. 649-670.
740. Pfeffer J., [1981], « Management as Symbolic action » in L. L. Cummings, B. M. Staw (eds), *Research in Organization Behavior*, Jai Press, pp. 31-52.
741. Pfeffer J., Salancik G. R. [1978], *External control of organizations : a resource dependence perspective*, New-York, Harper & Row.
742. Pfeffer J., Salancik K., [1974], « Organizational decision making as a political process », *Administrative Science Quaterly*, pp. 135-151.
743. Pfiffner J. M., Sherwood F., [1960], *Administrative organization*, Prentice Hall.
744. Piaget J., [1937-1977], *La construction du réel chez l'enfant*, Nestlé & Delachaux.
745. Piaget J., [1965], « L'explication en sociologie », *Etudes sociologique*, Genève, (1ère édition 1951).
746. Piaget J., [1967], *Logique et connaissance scientifique*, Paris, Gallimard.
747. Piaget J., [1968], *Le structuralisme*, Paris, PUF, coll. « Que sais-je ? »
748. Pierce J. L., Delbecq A. L., [1977], « Organizational structure, individual attitudes and innovation », *Academy of Management Review*, vol. 2, pp. 26-37.
749. Piore M., Lester R. K., Kofman F. M., Malek K. M., [1997], « L'organisation du développement des produits », in B. Reynaud, *Les limites de la rationalité : les figures du collectif*, La Découverte, pp. 265-298.
750. Planque B., [1988], « La PME innovatrice : quel est le rôle du milieu local », *Revue Internationale des PME*, vol. 1, n° 2, pp. 177-191.
751. Point S., Tyson S., [1999], « What do french annual reveal about the internationalisation of companies ? », *European management Journal*, octobre, pp. 555-565.
752. Polanyi M., [1967], *The tacit dimension*, Gloucester, Mass.

753. Ponsard J. P., Tanguy H., [1989], « Un cadre conceptuel commun à la planification et à la concurrence: formalisation théorique et implications pratiques », *L'actualité économique*, vol. 65, n° 1, mars, Montréal.
754. Popper K., [1967], « La rationalité et le statut du principe de rationalité », in E. M. Claassen (éd.) *Les fondements philosophiques des systèmes économiques*, Payot, pp. 142-150.
755. Popper K., [1984], *La logique de la découverte scientifique*, (1934), Paris, éditions Payot.
756. Popper K., [1986], « Entretien sur l'économie », *Revue Française d'économie*, vol. 1, pp. 55-65.
757. Porac J. F., Thomas H., [1990], « Taxinomic mental models in competitor definition », *Academy of Management Review*, vol. 15, n° 2, pp. 224-240.
758. Porac J., Thomas H., Fuller C. B., [1989], « Competitive group as cognitive communities : the case of the Scottish knitwear manufacturer », *Journal of Management Studies*, 26, n° 4, pp. 397-416.
759. Postel N., [1998], « L'économie des conventions: une approche instrumentale de la rationalité individuelle ? », *Revue Economique*, vol. 49, n° 6, novembre, pp. 1473-1496.
760. Powell W., DiMaggio P., [1991], *The new institutionalism in organizational analysis*, Chicago, University of Chicago Press.
761. Prahalad C. K., Bettis R. A., [1986], « The dominant logic : a new linkage between diversity and performance », *Strategic Management Journal*, vol. 7, pp. 485-501.
762. Prahalad C. K., Hamel G., [1990], « The core competence of the corporation », *Harvard Business Review*, vol. 3, pp. 79-91.
763. Prahalad C. K., Hamel G., [1995], *La conquête du futur*, Interéditions.
764. Prigogine I., Stengers I., [1979], *La nouvelle alliance*, Paris, Gallimard, « NRF ».
765. Proudhon J. P., *Philosophie de la misère*.
766. Przeworski A., Teune H., [1970], *The Logic of Comparative Social Inquiry*, Wiley & Sons.
767. Putnam H., [1990], *Représentation et réalité*, trad. Franç. C. Engel-Tiercelin, Paris, Gallimard, collection « NRF-essais ».
768. Putnam L. L., Pacanowsky M. E., [1983], *Communication and organizations. An Interpretative Approach*, Sage Beverly Hills.
769. Quélin B., [1995], *Competence of the firm and strategic alliances : creation of new capabilities and appropriability*, HEC Working Paper, Septembre.
770. Quéré L., [1993], « A t-on vraiment besoin de la notion de convention ? », *Réseaux*, n° 62, CNET, pp. 19-42.
771. Quéré L., [1995], « Le schématisme de la norme d'un point de vue sociologique », *Cahiers de Philosophie Politique et Juridique*, 27, p. 227-251.
772. Quinn J. B., [1980], « Managing strategic change », *Sloan Management Review*, Summer, pp. 3-19.
773. Quinn R. E., [1988], *Beyond Rational Management. Mastering the paradoxes and Competing Demands of High Performance*, San Francisco, Jossey Bass.
774. Quinn R. E., Rohrbaugh J., [1981], « A competing values approach to organizational effectiveness », *Public Productivity Review*, Vol. 5, n° 2, p. 122-139.
775. Quivy, R. & van Campenhout, L. [1995]. *Manuel de recherche en sciences sociales*. Dunod, Paris.
776. Randolph W. A., Pozner B. Z., [1988], *Effective project planning and management : getting the job done*, Englewood Cliffs, Prentice Hall.
777. Ranson S., Hinings B., Greenwood R., [1980], « The structuring of organizational structures », *Administrative Science Quarterly*, vol. 25, March, pp. 1-17.
778. Rapoport [1967], *Combats, débats et jeux*, Dunod, Paris
779. Reinert M., [1986], « Un logiciel d'analyse lexicale : Alceste », *Les Cahiers de l'Analyse des Données*, vol. XI, n° 4, pp. 471-484.

780. Reinert M., [1998], « Quel objet pour une analyse statistique du discours ? Quelques réflexions à propos de la réponse ALCESTE », Journées d'analyses de données textuelles – Nice.
781. Reitter R., Ramanantsoa B., [1985], Pouvoir et politique, au delà de la culture d'entreprise, Paris, McGrawHill.
782. Reix R., [1995], Systèmes d'information et management des organisations, Paris, Librairie Vuibert.
783. Resweber J. P., [1981], La méthode interdisciplinaire, PUF, Paris.
784. Reynaud B. (éds) [1997], Les limites de la rationalité - les figures du collectif, tome 2, Colloque de Cerisy. La Découverte.
785. Reynaud B., (dir) [1997], « Introduction générale », in Les limites de la rationalité Tome 2 : Les figures du Collectif, Paris, La Découverte.
786. Reynaud B., [1988], « Les règles et l'incomplétude du contrat de travail dans le paradigme standard », Cahiers du CREA, 11.
787. Rice R. E., Kraut R. E., Cool C., Fish R. S., [1994], « Individual, structural and social influences on use of a new communication medium », Academy of Management Meeting, August, pp. 285-289.
788. Richard J. P., [1990], Les activités mentales : comprendre, raisonner, trouver des solutions, Armand Colin.
789. Richardson G. B., [1972], « The organization of Industry », Economic Journal, sept., p. 883-896
790. Ricœur P. (éd.), [1986a], « Du texte à l'action », Essai d'herméneutique, II, Paris, Seuil.
791. Ricœur P., [1984], Temps et récit. 2. La configuration du temps dans le récit de la fiction, Paris, Seuil.
792. Ricœur P., [1986b], « Le modèle du texte : l'action sensée considérée comme un texte », in : Ricœur P. Du texte à l'action. Essai d'herméneutique, II, Paris, Seuil, p. 183-211.
793. Ricœur P., [1986c], « Expliquer et comprendre », in Ricœur P., [1986], Du texte à l'action. Essai d'herméneutique, II, Paris, Seuil, pp. 161-182.
794. Rippington F. A., Taffler R. J., [1995], « The information content in financial disclosures », Journal of Business Finance and Accounting, vol 22, n° 3, pp. 345-362.
795. Roberts C., Popping R., [1993], « Computer-supported Content Analysis : Some Recent Developments », Social Science Computer Review, vol. 11, no 3, pp. 283-291.
796. Rochford L., Rudelius W., [1992], « How involving more functional areas within a firm affects the new product process », Journal of Product Innovation Management, vol. 9, n° 3, pp. 287-299.
797. Rodhain F., [1997], La construction et la confrontation de représentations : le cas des besoins en information, thèse de doctorat, Université de Montpellier II.
798. Rogers E. M., [1983], Diffusion of innovations, New York, Free Press.
799. Rogers E. M., Shoemaker F. F., [1971], Communications of Innovations, Free Press, New York.
800. Rojot J., Bergmann A., [1989], Comportements et Organisations, Vuibert, Paris.
801. Romelear P., [1996], « Rôles des dirigeants et structures des entreprises », Revue Française de Gestion, nov-déc, pp. 65-75.
802. Rongère P., [1979], Méthodes des sciences sociales, Dalloz, Paris, 3ème édition.
803. Rosch E. [1976], « Classification d'objets du monde réel : origines et représentations dans la cognition », Bulletin de psychologie, HS La mémoire sémantique, pp. 242-250.
804. Rosch E., Lloyd B., (eds) [1978], Cognition and categorization, Hillsdale NJ, Lawrence Erlbaum.
805. Rose J., [1990], « Des conventions aux formes institutionnelles : éléments pour un débat », Revue Française d'économie, Vol. 3.
806. Rosner M. M., [1968], « Economic determinants of organizational innovation », Administrative Science Quaterly, vol. 12, pp. 614-625.
807. Ross P. F., [1974], « Innovation adoption by organizations », Personnel Psychology, 27, pp. 21-47.
808. Roy B., [1985], Méthodologie multicritère d'aide à la décision, Paris Economica.
809. Ruffier J., [1996], L'effcience productive : comment marchent les usines, CNRS, Paris.

810. Rutherford M., [1984], « T. Veblen and the process of institutional change », *History of Political Economy*, 16, 3.
811. Sainsaulieu R., [1987], *Sociologie de l'organisation et de l'entreprise*, Presses de la FNSP & Dalloz, Paris.
812. Sainsaulieu R., [1989], « Communication, identités, sociétés », *Colloque ENSPTT : Communication, Nouveaux Systèmes, Nouveaux métiers, Regard n° spécial*, Juin, pp. 52-57.
813. Salais R., [1989], « L'analyse économique des conventions de travail », *Revue économique*, n° spécial : L'économie des conventions, mars, Vol. 40, n°2, p. 199-240.
814. Salais R., Thévenot L., [1986], *Travail, marchés, règles, conventions*, INSEE-Economica, Paris.
815. Salancik G. R., Meindl J. R., [1984], « Corporate attributions of management control », *Administrative Science Quarterly*, vol. 29, n° 2, pp. 435-454.
816. Sandler T., [1992], *Collective action. Theory and applications*, University of Michigan Press.
817. Schein E. [1985], *Organizational culture and leadership*, San Francisco, Jossey-Bass.
818. Schein E., [1985], *Organizational culture and leadership*, San Francisco, Jossey-Bass.
819. Schelling T. C., [1960], *The strategy of conflict*, Cambridge (MA), Harvard University Press.
820. Schiele B., [1984], « Note pour une analyse de la notion de coupure épistémologique », *Communication-Information*, vol. VI, n° 2/3, pp. 43-98.
821. Schneider S. C., Angelmar R., [1993], « Cognition in organizational analysis : Who's Minding the Store ? », *Organization Studies*, vol 14, n° 3, pp. 347-374.
822. Schön D. A., [1967], *Technology and Change*, Delacorte, New York.
823. Schumpeter J. A., [1912], *La théorie de l'évolution économique*, Trad. Fr. 1935, Paris, Dalloz.
824. Schumpeter J. A., [1969], *Capitalisme, socialisme et démocratie (1942)*, Paris, Payot, collection « Petite Bibliothèque Payot ».
825. Schumpeter J. A., [1983], *Histoire de l'analyse économique*, tome 3, Paris, Gallimard.
826. Schutz A. [1975], « Some structures of the life-world », in Id., *Collected papers*, vol. 3, La Hague, M. Nijhoff, pp. 116-132.
827. Schutz A. [1987], « Sens commun et interprétation scientifique de l'action humaine », in *Le Chercheur et le quotidien*, Paris, Méridiens-Klincksieck (1ère édition 1934).
828. Schwegel Ph., [1991], *Les communications de l'entreprise*, McGrawHill.
829. Schwenk C. R., [1984], « cognitive simplification processes in strategic-decision making », *Strategic Management Journal*, vol. 5, pp. 111-128.
830. Schwenk C. R., [1985], « Management illusions and biases : their impact on strategic decisions », *Long Range Planning*, mai, pp. 74-80.
831. Schwenk C. R., [1989], « Liking cognitive, organizational and political factors in explaining strategic change », *Journal of Management Studies*, vol. 26, n° 2, march, pp. 177-187.
832. Schwenk C., [1988], « Cognitive simplification processes in strategic decision making », *Strategic Management Journal*, vol. 9, pp. 111-128.
833. Scott W. R., [1987], « *Organizations : Rational, Natural and Open Systems*, 2nd éd., Englewood Cliffs (N.J.), Prentice Hall.
834. Searle J., [1972], *Les actes de langage. Essai de philosophie du langage*, Paris.
835. Searle J., [1983], *Intentionality : an essay in the philosophy of Mind*, Cambridge University Press.
836. Searle J., [1985], *Du cerveau au savoir*. Trad. Franç. C. Chaleyssin, Paris, Hermann (1984).
837. Searle J., [1990], « Collective intentions and actions », in P. Cohen, J. Morgan, M. E. Pollack (eds), *Intentions in Communication*, Cambridge, Cambridge University Press, pp. 401-415.
838. Searle J., [1995a], *The construction of social reality*, New York, The Free Press, (trad. Fr. Paris, Gallimard, 1998).
839. Searle J., [1995b], « Intentionality », in S. Guttenplan (ed.), *A companion to the philosophy of Mind*, Oxford Blackwell, pp. 389-386.
840. Searle J., [1995c], *La redécouverte de l'esprit*, trad. Fr. C Tiercelin, Paris, Gallimard (1992).

841. Seguin-Bernard F., Chanlat J. F., [1983], L'analyse des organisations. Une anthropologie sociologique, Tome 1, Ed. Préfontaine. St Jean s/Richelieu, Québec.
842. Sen A., [1987], On ethics and Economics, Axford, Basil Blackwell.
843. Senge P. M., [1992], « Mental models », Planning Review, march/april, pp. 4-10,
844. Servet J. M., Bernoux P., [1997], La construction sociale de la confiance, Editions Associations d'Economie Financière/ Monchrestien.
845. Sfez L., [1973], Critique de la décision, Paris, Presses de la FNSP.
846. Sfez L., [1984], La décision, collection « Que sais je ? » n°2181. Paris, PUF.
847. Shackle G. L. S. [1955], Uncertainty in Economics, Cambridge, Cambridge University Press.
848. Shaw B., [1985], « The role of interaction between the user and the manufacturer in medical equipment innovation », R&D Management, vol. 15, n° 4, pp. 283-292.
849. Shaw R. B., [1994], « The essence of discontinuous change : leadership, identity and architecture », in D. A. Nadler, R. B. Shaw, A. E. Walton, Discontinuous change : leading organizational transformation, Jossey-Bass Publishers, San Francisco, pp. 66-81.
850. Sheldon A., [1980], « Organizational paradigms : a theory of organizational change », Organizational Dynamics, Hiver, p. 61-80.
851. Shepard H. A., [1967], « Innovation-resisting and innovation-producing organizations », Journal of Business, vol. 40, pp. 470-477.
852. Shotter J., [1990], « The social construction of remembering and forgetting », p. 120-138 in Middleton D., Edwards D., (eds) Collective Remembering, Sage Publications, Coll. « Inquiries in social constructions ».
853. Shrivastava P., [1983], « A typology of organizational learning systems », Journal of Management Studies, vol. 20, pp. 1-28.
854. Shubik M., [1991], Théorie des Jeux et Sciences sociales, Paris, Economica.
855. Silem A., [1995], Histoire de l'analyse économique, Paris, Hachette Livre.
856. Silem A., Martinez G., [1983], Information des salariés et stratégies de communication, Edition d'organisation, Paris.
857. Silverman D., [1993], Interpreting Qualitative Data, London, Sage Publications.
858. Simon H. A., [1959], « Theories of decision making in economic and behavioral science », American Economic Review, 49, n° 1.
859. Simon H. A., [1976], « From substantive to procedural rationality : Method and Appraisal », in Economics, edited by Latsis S. J., Cambridge, Cambridge University Press.
860. Simon H. A., [1978], « Rationality as a process and as a Process of thought », American Economic Review, vol. 68, n°1, p. 1-16.
861. Simon H. A., [1979], « Rational decision making in business organizations » American Economic Review, 69, n° 4.
862. Simon H. A., [1983], Administration et Processus de décision, Economica, Paris.
863. Simon H. A., [1991], « Bounded rationality and organizational learning », Organization Science, vol. 2, n° 1, pp. 125-144.
864. Simon H. A., [1991a], « Bounded rationality and organizational learning », Organization Science, Vol. 2, n° 1, pp. 125-144.
865. Simon H. A., [1991b], « Organizations and Markets », Journal of Economics Perspectives, 5, n° 2.
866. Simon H. A., [1991c], Science des systèmes, science de l'artificiel, Dunod, Paris.
867. Smiba A., [1994], « ingrédients de prospective et leviers de stratégie », Noël A., P. Véry, M., Wissler, Perspectives en Management Stratégique – III, Economica, pp. 454-484.
868. Smircich L., [1983a], « Concepts of culture and organizational analysis », Administrative Science Quaterly, vol. 28, pp. 339-358.
869. Smircich L., [1983b], « Organizations as shared meanings », in L. R. Pondy, P. J. Frost, G. Morgan, T. C. Dandridge (eds), Organizational symbolism, Greenwich, pp. 56-65.

870. Smircich L., Calas M., [1987], « Organizational culture, a critical assessment », in F. Jablin, L. Putnam, K. Roberts, L. Porter (eds), *The handbook of organizational communication*, Beverly Hills, California, Sage pp. 228-63.
871. Smircich L., Stubbart D., [1985], « Strategic Management in an Enacted world », *Academy of Management Review*, vol. 10, n° 4, pp. 724-736.
872. Smith A., [1776], *La richesse des nations*, Paris, Gallimard
873. Snow C. C., Hrebiniak L. G., [1980], « Strategy, distinctive competence and organizational performance », *Administrative Science Quarterly*, juin, pp. 317-335.
874. Sober E., [1992], « Stable cooperation in iterated prisoner's dilemma », *Economics and Philosophy*, n° 8, pp. 127-139.
875. Souder W., [1987], *Managing new product innovation*, Lexington, Lexington Books.
876. Sperber D., [1987], « Les sciences cognitives, les sciences sociales et le matérialisme » in *Une nouvelle science de l'esprit : Intelligence artificielle, sciences cognitives, nature du cerveau*, *Le Débat*, n° 47, décembre, pp. 103-115.
877. Sproull L. S., [1981], « Beliefs in organizations », in P. C. Nystrom et W. H. Starbuck (eds), *Handbook of Organizational Design*, vol. 2, Oxford University Press, London.
878. Stanley A., Ashlock, D., Tesfatsion L., [1993], « Iterated prisoner's dilemma with choice and refusal of partners », *ISU Economic Report*, n° 30, février.
879. Starbuck W. H., [1983], « Organizations as action generators », *American Sociological Review*, vol. 48, February, pp. 91-102.
880. Starbuck W. J., [1965], « Organization growth and developpement », in J. G. March, *Handbook of Organizations*, Rand McNally.
881. Steele A., [1982], « The accuracy of chairmen's non-quantified forecasts : an exploratory study », *Accounting and Business Research*, summer, pp. 215-229.
882. Stinchcombe A. L., [1990], *Information and organizations*, University of California Press.
883. Stopford J. M., Baden-Fuller W. F., [1994], « Creating corporate entrepreneurship », *Strategic Management Journal*, vol. 15, pp. 521-536.
884. Strauss A., Corbin J., [1990], *Basics of qualitative research*, Sage Publication.
885. Stuart T. E., [1999], « A structural perspective on organizational innovation », *Industrial and Corporate Change*, 8 (4), December, p. 745-75.
886. Subramanian R., Insley R. G., Blackwell R. D., [1993], « Performance and readability : a comparison of annual reports of profitable and unprofitable corporations », *The Journal of Business Communication*, vol. 30, n° 1.
887. Suchere T. et Zeghini S., [1993], « Rationalité et comportements collectifs », *Economies et Sociétés, série Théories de la régulation*, R. n° 7, nov., p. 35-54
888. Sugden R., [1993], « An axiomatic foundation for regret theory », *Journal of Economic Theory*, vol. 60, pp. 159-180.
889. Swan J. A., Newell S., [1994], « Managers' beliefs about factors affecting the adoption of technological innovation », *Journal of Managerial Psychology*, vol. 9, n° 2, pp. 3-11.
890. Taylor F. W., [1957], *La direction scientifique des entreprises*, (1ère ed. 1911), Paris, Dunod.
891. Taylor J., [1993], *Rethinking the theory of organizational communication : how to read an organization*, Norwood, Ablex.
892. Taylor M., [1987], *The possibility of cooperation*, Cambridge university press, Cambridge, Mass.
893. Teece D. J., [1996], « Firm organization, industrial structure, and technological innovation », *Journal of Economic Behavior & organization*, Vol. 31, pp. 193-224
894. Teece D. J., Rumelt R., Dosi G., Winter S., [1994], « Understanding corporate coherence : theory and evidence », *Journal of Economic Behavior & organization*, 23, pp. 1-30

895. Tennyson B., Ingram R., Dugan M. T., [1990], « Assessing the information content of narrative disclosures in explaining bankruptcy », *Journal of Business Finance and Accounting*, vol. 17, n° 3, pp. 391-410.
896. Theureau J., [1992], *Le cours d'action, analyse sémio-logique*, Peter Lang, Berne.
897. Thévenot L., [1986], « Les investissements de forme », *Cahiers du Centre d'Etudes de l'Emploi*, n° 29, Conventions économiques, Paris, PUF.
898. Thévenot L., [1989], « Equilibre et rationalité dans un univers complexe », *Revue Economique*, n° 2, pp. 147-197.
899. Thiétart R. A., [1988], *La stratégie d'entreprise*, McGrawHill, Paris.
900. Thomas J., [1997], « Discourse in the marketplace : the making of meaning in annual reports », *The Journal of Business Communication*, vol. 34, n° 1, pp. 47-66.
901. Thompson J. D., [1965], *Approaches to organizational design*, Pittsburgh Pa., University of Pittsburgh Press.
902. Thompson J. D., [1967], *Organization in action*, New-York, MacGraw-Hill.
903. Thorstein Corei [1995], *L'économie institutionnaliste*, *Economica*.
904. Toffler A. [1982], *La 3ème vague*, Editions Gonthier, Paris.
905. Toffler A. [1985], *S'adapter ou périr*, Editions Denoël, Paris.
906. Trahand J., [1995], « Formation et évaluation des futurs managers : proposition pour l'élaboration d'outils de mesure », in Albouy M. *Mélanges en l'honneur du professeur André Page – Formation et Sciences de Gestion*, PUG, pp. 205-214.
907. Trice H., Beyer J., [1993], *The cultures of work organizations*, Englewood Cliffs, New-York, Prentice Hall
908. Tricou F., [1994], « Rationalité du comportement des marchands et règles d'organisation des marchés », *Cahiers d'économie politique*, n° 24-25, pp. 37-67.
909. Tsebelis G., [1990], *Nested Games. Rational choice in comparative politics*, University of California Press, Berkeley.
910. Tsoukas H., [1994], « Refining common sense : types of knowledge in management studies », *Journal of Management Studies*, nov., pp. 761-780.
911. Tushman M. L., [1977], « Special boundary roles in the innovation process », *Administrative Science Quarterly*, vol. 22, pp. 587-605.
912. Tushman M., Anderson P., (eds) [1997], *Managing Strategic innovation and change*, Oxford University Press
913. Tushman M., Romanelli E., [1985], « Organizational evolution : a metamorphosis model of convergence and reorientation », *Research in Organizational Behavior*, vol.7, pp. 171-222.
914. Tywoniak S. A., [1998], « Le modèle des ressources et des compétences : un nouveau paradigme pour le management stratégique ? », in H. Laroche, J. P. Laroche, *Repenser la Stratégie*, Vuibert, Paris, pp. 166-204.
915. Unrung M. C., [1974], *Analyse de contenu et acte de parole*, Delarge Ed. Universitaire, Paris.
916. Unrung M. C., [1977], « Analyse de contenu et acte de parole », *Encyclopédie Universitaire*, J. P. Delarge Editions.
917. Utterback J. M., Abernathy J. M., [1975], « A dynamic model of process and product innovation », in Hage J. (eds), [1998], *Organizational Innovation*, Ashgate Publishing, pp. 193-210.
918. Van de Ven A. H., [1986], « Central problems in the management of innovation », *Management Science*, vol. 32, n° 5.
919. Van de Ven A. H., Morgan M. A., [1980], « A revised framework for organizational assessment », in E. E. Lawler III, D. A. Nadler et C. Cammann (dir), *Organizational Assessment. Perspectives on the Measurement of Organizational Behavior and the Quality of Work Life*, New-York, John Wiley, pp. 216-260.
920. Varela F. J., [1996], *Invitation aux sciences cognitives*, Editions du Seuil.

921. Varela F. J., Thompson E., Rosch E., [1991], L'inscription corporelle de l'esprit, Seuil, trad. Fr. 1993, Paris.
922. Varrault N., [1998], « Pour une mise en relation des concepts de vision et d'intention stratégiques : configurations de processus de prise de décision stratégique », J. P. Brecht, P. Mevellec (dir), Actes des XIV journées nationales des IAE, T. 3, Nantes, pp. 633-649.
923. Veblen T., [1898], « Why is Economics not an Evolutionary Science ? », Quaterly Journal of Economics, July, pp. 373-397.
924. Veblen T., [1899a], « Preconceptions of Economic Science ? », I, Quaterly Journal of Economics, July, vol. XIII, January, pp. 121-150.
925. Veblen T., [1978], Théorie de la classe de loisir, Gallimard, Paris (édition initiale Bibliothèque des sciences Humaines en 1970).
926. Veltz P., [1987], Réseaux dans l'industrie/ Industrie en réseaux. Document du CERTES, Paris.
927. Venkatraman N., [1989], « The concept of fit in strategy research : toward verbal and statistical correspondence », Academy of Management Review, vol. 3, pp. 423-444.
928. Veran L., [1988], « Action organisée et cohérence des discours stratégiques », Revue Française de Gestion, janv-fév., pp. 44-48.
929. Véran N. L., [1991], La prise de décision dans les organisations, Les éditions d'organisation.
930. Vergès P., [1983], « Approche des classes sociales dans l'analyse localisée », Sociologie du Travail, n° 2, pp. 226-232.
931. Vergès P., [1984], « Une possible méthodologie pour l'approche des représentations économiques », Communication-Information, vol. VI, n° 2/3, pp. 375-396.
932. Vignaux G., [1991], Les sciences cognitives. Une introduction, La découverte.
933. Virany B., Tushman M., Romanelli E., [1992], « Executive succession and organization outcomes in turbulent environnement : an organization learning approach », Organization Science, vol. 3, n° 1, pp. 72-91.
934. Von Braun C. F., [1990], « The acceleration trap », Sloan Management Review, autumn. pp. 49-58.
935. Von Hippel E., [1989], « New products ideas from lead users », Research Technology Management, may-june, pp. 24-27.
936. Von Mises L., [1985], L'action humaine, trad. Franç. 1949, Paris, PUF.
937. Vygotsky L., [1985], Pensée et Langage, Editions sociales (1ère édition 1934).
938. Walker D., [1977], « Thorstein Veblen's Economic System », Economic Inquiry, vol. 15.
939. Wallace R. S. O., Naser K., Mora A., [1994], « The relationship between the comprehensiveness of corporate annual reports and firm characteristics in Spain », Accounting and Business Research, vol. 25, n° 97, pp. 41-53.
940. Walliser B., [1989], « Théorie des jeux et genèse des institutions », Recherches économiques du Louvain, Vol. 55, n° 4, mars, p. 339-364.
941. Walliser B., [1991], « The economics of conventions », in A. Orléan (éd.), L'économie des conventions, actes du colloque des 27 et 28 mars 1991, Paris, CREA - Ecole Polytech., p. 16.
942. Walras L., [1988], Eléments d'économie politique, 1874.
943. Walsh J. P., Fahey L., [1986], « The role of negotiated belief structures in strategy making », Journal of Management, vol. 12, n° 3, pp. 325-338.
944. Walsh J. P., Henderson J. P., Deighton J., [1988], « Negotiated belief structures and decision performance: an empirical investigation », Organizational behavior and Human decision processes, vol. 42, pp. 194-216.
945. Walsh J. P., Ungson G., [1991], « Organizational memory », Academy of Management Review, vol. 16, n°1, pp. 57-91.
946. Walsh J., [1995], « Managerial and organizational cognition. Notes from a Trip down memory lane », Organization Science, n° 3, pp. 280-321.

947. Ward J. P., Reingen P. H., [1990], « sociocognitive analysis of group decision among consumers », *Journal of Consumer Research*, vol. 17, décembre, pp. 245-262.
948. Warren K., [1995], « Exploring competing futures using competing maps : charting ways to success and failure », in Sims H. P., Gioia D. A., *The thinking organization*, pp. 120-135.
949. Watkins K. E., Ellinger A. D., Valentine T., [1999], « Understanding support for Innovation in large-scale effort : the manager as instructor approach », *Human Resource Development Quarterly*, vol. 10, n° 1, Spring, pp. 63-77.
950. Watzlawick P., (éd.), [1988], *L'invention de la réalité - Contributions au constructivisme*, trad. Franç., Paris, Seuil (1ère éd. 1981)
951. Watzlawick P., Helmick Beavin J., Don D. Jackson [1972], *Une logique de la communication*, trad. française de 1967, Seuil, Paris.
952. Weber M., [1922], *Economie et société* (réed. Pocket, coll. « Agora », tome I et II, Paris, 1995).
953. Weber M., [1923], *Histoire Economique. Esquisse d'une histoire universelle de l'économie et de la société* (réed. Gallimard, Paris, 1991).
954. Weber R. Ph., [1984], « Computer-Aided Content Analysis : A Short Primer », *Qualitative Sociology*, vol. 7, n° 1/2, pp. 127-147.
955. Weick K. E., [1977], « Re-punctuating the problem », in P.S. Goodman et J. M. Pennings (dir.), *New perspectives on Organizational Effectiveness*. San Francisco, Jossey Bass, p. 193-234.
956. Weick K. E., [1995], *Sensemaking in organizations*, Sage Publications.
957. Weick K. E., Roberts K. H., [1993], « Collective Mind in organizations: heedful interrelating in flight decks », *Administrative Science Quarterly*, vol. 38, pp. 357-381.
958. Weick K., [1979], *The social psychology of organizing*, Random house.
959. Weick K., [1993], « The collapse of sense-making in organizations : the mann Gluch disaster », *Administrative Science Quarterly*, vol. 38, p. 628-652.
960. Weil-Barais A. (dir) [1996], *L'homme cognitif*, PUF.
961. Weintraub E. R., [1980], *Fondements micro-économiques*, Paris, Economica.
962. Williamson O. E., [1975], *Markets and Hierachies*, New york : The Free Press.
963. Williamson O. E., [1990], « The firm as a nexus of treaties : an introduction », in Williamson O. E. and Winter S. G.(ed) *The nature of the firm*, Oxford U.P.
964. Williamson O. E., [1991], « Strategizing, economizing and organization », *Strategic Management Journal*, vol. 12, pp. 75-94.
965. Williamson O. E., [1994], *Les institutions du capitalisme*, Paris, Intereditions.
966. Winter S. G., [1987], « Knowledge and competence as strategic assets », In Teece D. *The competitive challenge : strategies for industrial innovation and renewal*, Cambridge MA.
967. Winter S. G., [1991], « On Coase, competence and corporation », in O. E. Williamson, S. G. Winter, *The nature of the firm : origins, evolution and developpement*, Oxford University Press.
968. Wissema J. G., Euser L., [1991], « Successful innovation through inter-company networks », *Long Range Planning*, vol. 24, n° 6, pp. 33-39.
969. Witt U., [1986], « Evolution and stability of cooperation without enforceable contracts », *Kyklos*, vol. 39, fasc. 2, pp. 245-266.
970. Witt U., [1989], « The evolution of economics insitutions as a propagation process, *Public Choice*, n° 62, pp. 155-172.
971. Witt U., [1992], « L'économie évolutionniste : les contours d'un nouveau paradigme de recherche », *Journal des Economistes et des études humaines*, vol. 3, n° 2-3, Juin-Sept, pp. 237-258.
972. Wittgenstein L., [1953], *Philosophical investigations*, Oxford, Blackwell.
973. Wittgenstein O., [1965], *Le cahier bleu et le cahier brun (Manuscrits dictés entre 1933 et 1935)* trad. Fr., Paris, Gallimard, coll « tel ».
974. Woodward J., [1958], *Management and Technology*, HMSO, Londres.

975. Woodward J., [1965], *Industrial Organization : theory and practice*, Oxford University Press.
976. Woodward J., [1970], *Industrial Organization : Behavior and Control*, New York, Oxford University Press.
977. Worthy J. C., [1959], « Organizational structure and employee morale », *American Sociological Review*, pp. 169-179.
978. Xuereb J. M., [1991], « Une redéfinition du processus d'innovation », *Revue Française de Gestion*, juin-juil-août, pp. 96-104.
979. Young H. P., [1992], « The evolution of conventions », Working Paper from SFI Economics Research Program, Department of Economics, University of Maryland, Mars.
980. Zaleznik A., Kets de Vries M., [1975], *Power and the corporate mind*, Boston, Houghton Mifflin.
981. Zaltman G., Duncan R. B., Holbeck J., [1973], *Innovations and Organizations*, Wiley-interscience.
982. Zammuto R. F., [1982], « Assessing organizational effectiveness : systems change, adaptation and strategy », Albany (N. Y.), Suny Press.
983. Zarzeski M. T., [1996], « Spontaneous harmonization effects of culture and markets on accounting disclosure practices », *Accounting Horizons*, vol. 10, n° 1, pp. 18-37.
984. Zell D., [1997], *Changing by design : organizational innovation at Hewlett-Packard*, Ithaca and London : Cornell University Press, ILR Press.
985. Zmud R. W., [1982], « Diffusion of modern software practices : influence of centralization and formalization », *Management Science*, vol. 28, pp. 1421-1431.
-

ANNEXES

ANNEXE I : COMPOSITION DETAILLEE DES ELEMENTS DU DICTIONNAIRE DE REDUCTION

a à afin ai aie aient aies ainsi ait alors après as assez au aucun aucune aucunes auprès auquel
aura aurai auraient aurais aurait auras aurez auriez aurons aurions auront aussi autant autour autre
autres aux auxquelles auxquels avaient avais avant avec avez aviez avions avoir avons ayant ayez
ayons beaucoup bien c ça car ce ceci cela celle celles celui cependant certain certaine certaines
certains certes ces cet cette ceux chaque chacun chacune chez ci combien comme comment contre d
dans de deçà dedans dehors déjà delà depuis derrière des desquelles desquels dessous dessus
devant devers donc dont du duquel durant elle elles en encor encore enfin ensuite entre envers es est
et étaient étais était étant etc. ete été êtes étions être eu eue eues eûmes eurent eus eusse eussent
eusses eussiez eussions eut eûtes eux fumes furent fus fusse fussent fusses fussiez fussions fut futés
guère hormis hors il ils j je l la laquelle le lequel les lesquelles lesquels leur leurs lors lorsque lui
m ma maint maintes maints mais malgré me même mêmes mes mien mienne miennes moi moins mon
n ne néanmoins ni nos notre nôtres nous nul nulle on ont or ores ou où outre par parce parcequ
parceque parmi pas pendant peu plupart plus plusieurs plutôt point pour pourquoi pourtant près presqu
presque puis puisqu puisque qu quand quant quasi que quel quelle quelles quelque quelques
quels qui quoi quoiqu quoique rien s sa sans sauf se selon sera serai seraient serais serait seras serez
seriez serions serons ses si sien sienne siennes siens sinon sitôt soi soient sois soit sommes son sont
sous soyez soyons suis suivant sur surtout sus t ta tandis tantôt te tel telle telles tels tes tienne tiennes
tiens toi tous tout toute toutefois toutes très trop tu un une unes uns vers voici voila voire vos votre
vôtres vous y

ANNEXE II : CORPUS D'ETUDE DES MESSAGES PRESIDENTIELS

1. PSA – 1998 (V) ✓

Thématique & Enonciation	Texte	Remarque(s)
FCS [1], QUALP [1], INTER [1]	Un groupe, deux marques, Au début de l'année 1998 le groupe PSA Peugeot Citroën a confirmé les principes de son organisation. Fort de deux marques généralistes, le groupe s'attache à donner à chacune, dans le cadre d'un plan produit cohérent et de stratégies internationales coordonnées, des personnalités clairement affirmées et, dans la mesure du possible complémentaires. La marque Peugeot comme la	Portfolio ressources. International.
CC [1], FCS [2], AE_ORG [1],	marque Citroën disposent ainsi dans les domaines du marketing, du commerce et plus généralement des relations avec leurs clients de l'autonomie nécessaire à la conduite de politiques distinctes et, dans de nombreux cas, concurrentes ; à l'inverse, dans un souci d'efficacité et de recherche d'économies d'échelles, tout l'appareil technique, industriel, administratif et financier du groupe automobile est à présent définitivement unifié.	Client. regroupement de ressources.
ECO_R [1], IGLOBA [1],	La politique des plates-formes, Afin d'obtenir rapidement des réductions substantielles des charges et des délais de développement, des dépenses d'industrialisation, des coûts de production et des prix d'achat des pièces et équipements, une politique de plates-formes à la fois ambitieuse et rigoureuse a été largement développée : en 2001, 75% des automobiles Peugeot et Citroën relèveront de trois plates-formes, étant entendu que deux véhicules sont réputés relever d'une même plate-forme lorsqu'ils partagent au moins 60% de leurs coûts de revient. Cette ambition inspire aussi bien le plan produit du groupe, que l'organisation des équipes qui conçoivent les automobiles et suivent leurs évolutions, et que la spécialisation des grands sites de production ; de premiers résultats spectaculaires ont d'ores et déjà été atteints.	Charges exploitation
CEXPL [1], ECO_R [2], F_R&D [1],	L'ambition de la croissance, Le groupe a clairement fait le choix de la croissance, à commencer par celle du nombre de voitures qu'il vend dans le monde. Les trois principaux moteurs de cette croissance seront un plan produit riche en événements majeurs – les toutes prochaines années verront de nombreux lancements de véhicules nouveaux –, une augmentation significative des parts de marché des marques dans ceux des pays d'Europe où le groupe est par trop éloigné de sa position moyenne de deuxième constructeur européen – des plans ambitieux ont été engagés, notamment en Allemagne – et un développement hors de l'Union européenne, préférentiellement orienté vers deux marchés, l'Europe centrale et l'Amérique du Sud, qui sont précisément des régions du monde où circulent et se vendent des véhicules de type européen – les investissements effectués en Argentine et au Brésil illustrent la priorité donnée au MERCOSUR. L'objectif à cinq ans est d'atteindre 3 millions de véhicules vendus dans le monde après 2,10 millions en 1997, 2,28 en 1998 et au moins 2,40 en 1999.	Produit Equipes
IПРОD [1], CEXPL [2],	La volonté d'innover, Pour soutenir sa politique de croissance, le groupe a clairement affirmé sa volonté d'innover tant dans le domaine de la technologie que dans celui du style et des concepts automobiles. Chacune des nombreuses démonstrations de cette créativité – la Peugeot 20♥, la Citroën Xsara Picasso, les concepts car Citroën C3 et C6 lignage, le moteur diesel à injection directe haute pression HDI, l'alternateur-démarrateur Dynalito, le filtre à particules – a vu ou verra à court ou moyen terme son application concrète dans un ou plusieurs véhicules mis sur le marché.	Résultats.
QUALP [2], IGLOBA [2], A_ORG [1], CDVAL [1],	L'impératif de rentabilité, Le groupe a retenu comme outil de mesure de son efficacité industrielle et commerciale la rentabilité des capitaux qu'il emploie ; partant d'une moyenne de 4,2% sur la période 1994-1997, l'objectif retenu est un minimum de 12,5% en 2001 ; à cet égard le niveau obtenu en 1998, soit 8,5%, constitue un précieux encouragement. Par ailleurs, un objectif annuel de marge opérationnelle cumulée est dorénavant publié ; le résultat de 1998, soit 7,2 milliards de francs, dépasse largement l'objectif qui avait été fixé à 5 milliards de francs ; pour 1999 l'objectif qui avait été fixé à 5 milliards de francs ; pour 1999 l'objectif a été porté à 9 milliards de francs.	Chiffre affaire. Innovation.
COMPET [1],	La cohérence des activités non automobiles, Outre son activité majeure de constructeur automobile, le groupe PSA Peugeot Citroën exerce trois métiers : le financement des réseaux commerciaux et des clients des marques, le transport et la logistique, et enfin la production de composants et de systèmes destinés à l'industrie automobile.	Investissement. Objectifs.
QUALP [3], COMPET [2], IPROD [1], VROBJ [1],	La banque PSA finance fédère les activités de crédit aux concessionnaires et aux acheteurs des marques Peugeot et Citroën dans les principaux pays d'implantation de celles-ci ; ces activités, qui servent de socle à des offres diversifiées de services aux clients de marques, tiennent une place essentielle dans la stratégie du groupe, et celui-ci continuera à conforter sa position comme il l'a fait en 1998 en acquérant les 50% du capital de CREDIPAR qu'il ne détenait pas encore.	Objectifs. Innovation.
INTER [2],	GEFCO est la deuxième entreprise de transport et de la logistique en France, et la neuvième en Europe ; s'appuyant sur les trafics importants que constituent l'alimentation des usines et la distribution	Produits.
F_R&D [2], INTER [3],		Objectifs
COMPET [3], VROBJ [2],		Efficacité.
VROBJ [3], IПРОD [2],		Valeur créé
QUALP [4], VROBJ [4],		Métier (bis)
RTECO [1],		Client. Métier (bis)
CDVAL [2],		Acquisition. Objectifs.
FCS [3],		
FCS [4], AE_ORG [2],		

<p>IPURE [1], VROBJ [5],</p> <p>FCS [5],</p> <p>AE_ORG [3],</p> <p>FCS [6], IPURE [2], LEAD [1],</p> <p>CC [2],</p> <p>IPURE [3]-,</p> <p>CC [3], CDVAL [3], COMPET [4], IPURE [4] -, CC [4], VROBJ [6],</p> <p>COMPET [5],</p> <p>IPRODC [3], ECO_R [3],</p> <p>IPURE [5] +/-, VROBJ [7],</p> <p>AE_ORG [4],</p> <p>IPRODC [4],</p> <p>FCS [7],</p> <p>CC [5], COMPET [6], IPRODC [5], ECO_R [4], CC [6], CDVAL [4],</p>	<p>des voitures du groupe PSA Peugeot Citroën, GEFCO poursuit activement une politique de croissance de son activité au profit d'autres clients et constitue un pôle durable de développement du groupe.</p> <p>Enfin, le groupe PSA Peugeot Citroën a confirmé, à l'occasion de l'O.P.A. amicale d'ECIA sur Bertrand Faure et de la création subséquente de FAURECIA, cinquième équipementier européen et leader de ses deux principaux métiers en Europe, l'importance qu'il attachait au contrôle majoritaire d'une grande entreprise du secteur de l'équipement automobile, fournissant la plupart des grands constructeurs mondiaux et disposant d'une large autonomie de gestion.</p> <p>Une vision de l'avenir à long terme du groupe.</p> <p>Le groupe PSA Peugeot Citroën s'est tenu à l'écart des mouvements de regroupement qui ont concerné certains grands constructeurs au cours du passé récent. Il ne s'agit bien entendu pas d'une opposition dogmatique qu'un groupe, issu de la fusion de Peugeot et de Citroën suivie de l'acquisition des activités européennes de Chrysler, pourrait au demeurant difficilement prôner. Dans son approche de l'opportunité des concentrations industrielles, le groupe PSA Peugeot Citroën se veut résolument pragmatique et évalue tout projet à l'aune des possibilités de création de valeurs induites, création qui ne saurait résulter à ses yeux que de la production d'un plus grand volume de voitures sur les mêmes plates-formes.</p> <p>Pour atteindre cet objectif de croissance et de préférence à une fusion avec un autre constructeur, le groupe PSA Peugeot Citroën a retenu trois voies dans lesquelles il s'est engagé résolument.</p> <p>La première voie est celle de la croissance interne clairement choisie par le groupe avec son objectif à moyen terme de 3 millions de véhicules vendus.</p> <p>La seconde voie consiste à réduire le nombre des plates-formes, augmentant ainsi les volumes produits sur chacune d'entre elles ; c'est un autre volet majeur de la stratégie de PSA Peugeot Citroën.</p> <p>Une troisième méthode particulièrement féconde pour atteindre l'objectif assigné se trouve dans les coopérations entre constructeurs indépendants. A cet égard le groupe PSA Peugeot Citroën s'est depuis des décennies distingué par sa capacité à conclure des accords techniques et industriels respectant la personnalité et l'autonomie des partenaires, que ce soit avec RENAULT depuis une trentaine d'années, avec FIAT depuis quelque vingt ans ou avec FORD depuis l'automne 1998. Cette forme de coopération complète pour les organes majeurs que sont les groupes moto-propulseurs et pour les plates-formes, l'effort de restructuration et de globalisation engagé par les industriels de l'équipement automobile, effort qui constitue à l'évidence, et bien davantage que d'aléatoires regroupements de constructeurs, la voie privilégiée d'amélioration de l'efficacité de la filière automobile.</p> <p>C'est parce qu'il est persuadé que le facteur clé de réussite d'un grand constructeur – PSA Peugeot Citroën représente aujourd'hui plus de 4% du marché mondial – réside, non pas dans la poursuite d'un hypothétique seuil critique de production alors que le marché ne cesse de se segmenter et de se diversifier, mais dans la capacité à concevoir rapidement et à mettre sur le marché avec agilité des véhicules diversifiés issus d'une base restreinte de plates-formes, que le groupe PSA Peugeot Citroën poursuit résolument la stratégie de développement qu'il s'est fixée, dont les résultats significatifs sont apparus en 1998 et qui recèle un potentiel d'appréciation qui justifie notre confiance.</p>	<p>Métier (bis) Objectifs Client.</p> <p>Métier (bis)</p> <p>Concurrence.</p> <p>Acquisition(-)</p> <p>Valeur créée. Part de Mar.</p> <p>Fusion(-). Objectifs.</p> <p>Compétitivité</p> <p>Objectifs. Coopération.</p> <p>Renault. Fiat, Ford. Innovation. Compétence.</p> <p>Compétitivité Innovation.</p> <p>Résultats.</p>
---	---	---

2. BANQUE NATIONALE DE PARIS – 1998 (V) ✓

Thématique & Enonciation	Texte	Remarque(s)
VROBJ [1], CDVAL [1], A_ORG [1], CC [1]-, CDVAL [2], CEXPL [1], CDVAL [3], IPURE [1]-, CDVAL [4], CDVAL [5], CDVAL [6], COMPET [2], IPURE [2], INTER [1], ACTION [1], IPURE [3], INTER [2], INTER [3], IPURE [4], IPURE [5], INTER [4], IPURE [6], IPROC [1], INTER [5], IPURE [7], IPURE [8], CDVAL [7], CC [2]-, BOURS [1], CEXPL [2], ECO_R [1], CEXPL [4], CEXPL [5], IPRODC [1],	<p><i>Le résultat 1998 que vous venez de publier est le plus élevé jamais atteint par une banque française cotée et se situe au-delà des objectifs que vous avez fixé lors de la privatisation. Comment expliquez-vous ce record ?</i></p> <p>1998 est en effet une très bonne année pour la BNP. L'entreprise a une fois de plus dépassé les objectifs qu'elle s'était assignés, tant au niveau de son bénéfice que de son retour sur capitaux propres, qui se situe à 11.8%. Ses équipes peuvent être fières de ces résultats acquis malgré un environnement particulièrement difficile pour certaines activités.</p> <p>Le produit net bancaire du groupe a progressé de 9,6% à 48,3 milliards de francs (7,37 milliards d'euros). Compte tenu d'une augmentation de 7,5% des frais de gestion, le résultat brut d'exploitation (RBE) atteint 15,4 milliards de francs (2,35 milliards d'euros), en hausse de 14,6%. Le coefficient d'exploitation s'établit à 68,1% (contre 69,5% en 1997).</p> <p>Les dotations aux provisions sont de 7892 millions de francs (1203 millions d'euros), en progression de 16% par rapport à 1997. Les résultats de cessions de participations augmentent de 31,6% à 3133 millions de francs (478 millions d'euros). Le bénéfice net consolidé à 7657 millions de francs (1167 millions d'euros), en hausse de 23%.</p> <p>Le résultat net, part du groupe, s'établit ainsi à 7309 millions de francs (1114 millions d'euros), en hausse de 23% par rapport à 1997. Depuis 1993, année de sa privatisation, le groupe BNP a multiplié son bénéfice net par 7, son bénéfice par action (33,86 francs, soit 5,16 euros) par 5.</p> <p>Ce résultat traduit une accélération forte de la croissance du groupe :</p> <ul style="list-style-type: none"> - Pour la banque de proximité hors zone euro, La BNP a fusionné Bank of the West, sa filiale aux Etats-Unis, avec First Hawaiian Bank pour donner naissance à BANCWEST, un groupe bancaire de l'ouest américain de 213 agences dont elle est, avec une participation de 45%, l'actionnaire de référence. De même, elle a porté à plus de 97% sa participation dans la BNPI qui, rappelons-le, opère en Afrique, au Moyen-Orient et dans les Dom-Tom. On peut noter également que la Banque du Caire et de Paris, dont la part de la BNP au capital a été portée de 49% à 76% en 1997, a été intégrée globalement en 1998. - Pour la banque de grande clientèle et de marchés, le courtage et l'origination d'actions se sont enrichis de l'acquisition de Pasfin (Italie), Ekachart (Thaïlande), Alliance (Singapour) ainsi que des équipes de Peregrine (Grande Chine et Inde) et de Prudential Bache (Australie). Pour les activités de banque privée internationale et de gestion d'actifs, le rachat à 100% de l'UEB va permettre de renforcer et d'optimiser le dispositif de la BNP en Suisse ; de nouvelles unités de gestion d'actifs ont été créées en Argentine, au Brésil et au Japon. <p>Cette croissance se poursuit en 1999 avec le rachat à la banque Bruxelles Lambert de sa participation dans la Société Financière pour l'Outre-Mer, la BNP détenant désormais 74% du capital de cette société qui porte des participations dans 11 banques Africaines, notamment les BICI ; en Californie, BANCWEST vient d'acquiescer Sierra West Bancorp.</p> <p>Ce résultat traduit aussi une amélioration profonde et continue des performances de l'entreprise dans ses diverses composantes. S'il a bénéficié de l'amélioration de la conjoncture en France, et de la forte activité des marchés d'actions, il a été obtenu malgré la détérioration de la situation de plusieurs pays émergents qui a fait peser sur les comptes une charge importante de provisionnement.</p> <p><i>Vous venez d'évoquer les turbulences des marchés financiers et la détérioration de la situation de plusieurs pays émergents : pouvez-vous préciser comment ont évolué en 1998 vos engagements sur ces pays sensibles et corrélativement la politique de provisionnement que vous avez fixée ?</i></p> <p>Les engagements de la BNP ont continué à diminuer au cours de l'année dans les pays atteints par une crise financière. Hors opérations de court terme commercial, moins exposées par nature, ils atteignent 3,7 milliards de francs (0,5 milliards d'euros) pour la Russie, 3,1 milliards de francs (0,5 milliards d'euros) pour le Brésil et 18,6 milliards de francs (2,8 milliards d'euros) pour la zone sensible d'Asie, où les engagements globaux de la banque ont été fortement réduits depuis le déclenchement de la crise. Ils ont fait l'objet de compléments substantiels de provisions, notamment 1,9 milliards de francs (290 millions d'euros) pour la zone sensible d'Asie, 1438 millions de francs (219 millions d'euros) pour la Russie et 871 millions de francs (133 millions d'euros) de provisions générales pour d'autres pays.</p> <p>L'encours total des provisions à caractère général pour risques pays atteint 15,2 milliards de francs (2,3 milliards d'euros) à la fin de 1998, en progression par rapport à la fin de l'année 1997. Cette provision couvre largement les besoins de provisionnement résultant des mécanismes de cotation interne du groupe.</p> <p><i>Le passage à l'euro a constitué pour les banques un défi d'une ampleur sans précédent : comment s'est effectué ce basculement à la BNP ?</i></p> <p>LA BNP a fait dès l'origine le pari de l'euro, non seulement en raison des avantages que la monnaie unique présente pour l'Europe et les Européens, mais aussi parce qu'elle est un formidable accélérateur du progrès technologique et du changement culturel dans la banque. Il représente pour la BNP bien plus qu'un grand chantier technique. Il constitue un élément essentiel de son projet d'entreprise, qui l'a conduite à repenser l'ensemble de ses gammes de produits et services à partir des clients et de leurs besoins en euros.</p> <p>La BNP a achevé l'ensemble de son basculement à l'euro dans la soirée du 1^{er} janvier 1999. Lundi 4 janvier 1999, les clients entreprises et particuliers de la BNP ont pu bénéficier de la totalité des produits et services de la banque en euros, depuis un simple paiement par carte ou par chèque,</p>	<p>Objectifs. Résultats. Equipes.</p> <p>Valeur créé. Charges Expl. Résultats.</p> <p>Cessions(-). Résultats.</p> <p>Résultats.</p> <p>Résultats. Compétitivité Fusion.</p> <p>Actionnaires. Acquisition. International. Acquisition.</p> <p>Acquisitions.</p> <p>Acquisitions.</p> <p>Acquisition.</p> <p>Résultats.</p> <p>Bourses. Charges exploitation</p> <p>Eco ressources</p> <p>Charges exploitation</p> <p>Charges exploitation</p> <p>Innovation.</p>

IPROD [2], AE_ORG [1],	jusqu'à la souscription de l'ensemble des crédits, comptes ou produits d'épargne, personnels ou professionnels. Tous les ordres et consultations ont pu s'effectuer en euros, que ce soit dans les agences BNP ou à travers les canaux à distance tels qu'Internet, les guichets automatiques bancaires ou le téléphone.	Innovation. Client.
AE_ORG [2], IPROD [1],	Pendant la période de transition, les clients entreprises et particuliers pourront utiliser la BNP en euros comme ils l'entendent : entièrement, partiellement ou pas du tout.	Client. Innovation.
AE_ORG [3],	Le passage à l'euro a démontré la capacité de la BNP à mettre en place avec succès son infrastructure technique au service de ses objectifs commerciaux. Le certification ISO 9002, obtenue en février 1999, illustre la qualité de son dispositif d'exploitation informatique.	Client.
VROBJ [1],	<i>Etes-vous prêt pour l'an 2000 ?</i> Les équipes informatiques de la banque préparent aujourd'hui le passage à l'an 2000. Le degré d'avancement, des travaux apparaît satisfaisant au 31 décembre 1998. Nous respecterons le planning, avec des processus de qualification qui ont débuté et qui vont se poursuivre cette année. L'an 2000 est à mon sens une échéance très sérieuse pour les acteurs économiques en général et les banques en particulier. Nos équipes sont mobilisées pour l'aborder dans les meilleures conditions possibles.	Objectifs.
VROBJ [2],	<i>Vous venez de prendre une initiative qui a surpris le marché, visant à rapprocher la BNP, la Société Générale et Paribas : pouvez-vous nous préciser la logique de cette initiative et ses intérêts stratégiques ?</i>	Objectifs.
A_ORG [1], MOBIL [1],	Avec la création de l'euro, le mouvement de concentration bancaire en Europe s'est accéléré. Dans la plupart des grands pays européens – hormis la France –, de grandes opérations entre banques commerciales à réseau ont donné naissance à de puissants ensembles multimarques. Doter la France d'un groupe bancaire de taille européenne s'appuyant sur une base nationale solide : tel est le projet de rapprochement que la BNP propose aux actionnaires de la Société Générale et de Paribas.	Equipes. Mobilisation.
CC [3],	SBP, nom provisoire formé des initiales de la Société Générale, de la BNP et de Paribas, désigne ce nouveau groupe bancaire de dimension mondiale à base européenne.	Concurrence.
IPURE [9], LEAD [1], ACTION [2], AE_ORG [4],	SBP s'appuie sur plusieurs grandes enseignes de banque de proximité et dispose d'un portefeuille d'activités équilibré. Ce ne sera pas un groupe monolithique, mais un ensemble d'enseignes et de métiers partageant leurs ressources logistiques et leurs investissements, et obéissant à des exigences communes en matière de rigueur de gestion, de qualité de service et de contrôle des risques. D'emblée créateur de valeur, il constitue la meilleure réponse de l'industrie bancaire française aux opérations similaires réalisées ou à venir chez nos voisins de la zone euro. Cette opération est celle que le marché attend. SBP combine le meilleur des potentiels de chaque équipe dans une grande diversité de métiers. Il dispose d'un business-mix lui offrant une solidité accrue et une résistance naturelle aux aléas et aux risques.	<i>Acquisition.</i> Actionnaires.
FCS [1]+,	SBP a une capacité bénéficiaire et un potentiel d'appréciation supérieurs à ceux de la BNP, de la Société Générale ou de Paribas seuls. Ce sera un titre de première qualité, donnant aux investisseurs accès à l'une des plus importantes capitalisations boursières européennes.	Portfolio ressources
CDVAL [8],	La création de SBP sera bénéfique pour les clients des trois établissements : elle améliore les ressources d'innovation et la qualité des services ; elle élargit les capacités du maillage mis à disposition des entreprises et des particuliers à leur rendre les services qu'ils attendent. Compte tenu de la stratégie multimarque envisagée, il n'est pas question de réduire le dispositif de points de vente dans les réseaux.	Valeur créé.
CC [4], BOURS [2], FCS [2]+,	Enfin, SBP offre aux équipes la possibilité de participer à un projet ambitieux, offensif et porteur d'avenir. Fédérant métiers et marques, SBP sera respectueux de l'identité de chacun. Sa création sera un facteur de sécurité de l'emploi et de stabilité.	Bourses. Contexte.
FCS [3]+ BOURS [2], AE_ORG [5], AE_ORG [6], IPROD [3],		Contexte. Bourses Investisseurs. Client. Innovation.
A_ORG [2],		Equipes.
DPERSO [1],		Emploi.

3. CANALPLUS – 1998 (V) ✓

Thématique & Enonciation	Texte	Remarque(s)
DG_ADMIN [1], A_ORG [1]+, VROBJ [1], F_R&D [1], INTER [1], IPROD [1], VROBJ [2], LEAD [1], FCS [1], IPURE [1], INTER [2], COMPET [1], FCS [2], LEAD [2], CC [1], VROBJ [3], COMPET [2], LEAD [3], QUALP [1], INTER [3], COMPET [3], LEAD [4], VROBJ [4], INTER [4], CEXPL [1], LEAD [5], ECO_R [1], CDVAL [1], FCS [3], COMPET [4], CDVAL [2], ACTION [1], CC [2], ACTION [2], VROBJ [5], FCS [4], DG_ADMIN [2], LEAD [5], INTER [5],	<p>Me retournant sur le chemin parcouru durant l'année écoulée, je mesure combien le travail accompli en 1998 par les équipes de CANALPLUS a été fructueux et a permis d'affirmer les bases de la croissance d'un groupe.</p> <p>Des décisions stratégiques majeures avaient en effet été prises en 1997 : investissement dans le câble en France, internationalisation accélérée des activités de télévision à péage, arbitrage entre les actifs italien et allemand, lancement généralisé des plates-formes numériques en Europe. L'année 1998 était celle de la mise à l'épreuve. Au vu du bilan que nous présentons aujourd'hui, j'ai une certitude : les engagements de 1997 ont été tenus en 1998 sur les plans stratégique, commercial et financier.</p> <p>A l'issue de 1998, CANALPLUS est le leader incontesté européen de la télévision à péage, ambition affichée dès 1991, renforcée par l'acquisition de NetHold en 1997. Le Groupe est désormais présent dans onze pays européens et compte 12 millions d'abonnés.</p> <p>Par ses accords internationaux de distribution, par le renforcement de ses catalogues de droits, par la qualité de sa production cinématographique et audiovisuelle, CANALPLUS est aussi un acteur européen majeur dans l'élaboration et la gestion des contenus. Alors que la multiplication des chaînes accroît la demande et la consommation d'images, le Groupe confirme sa volonté d'apporter des alternatives européennes à l'internationalisation et à l'uniformisation de l'offre.</p> <p>En atteignant, en 1998, son plus haut niveau de recrutements depuis sept ans avec 500000 nouveaux abonnés, la chaîne CANALPLUS confirme en France, dans un contexte de concurrence assumé, la qualité de ses choix de programmation et la pertinence de sa politique commerciale. La conviction profonde que seule la qualité des programmes justifie et pérennise l'abonnement a conduit le Groupe à exporter ses concepts éditoriaux dans l'ensemble de l'Europe. Les objectifs commerciaux ont été tenus ou dépassés avec 5 millions d'abonnés à l'international, soit une progression de 27% et des positions de leader dans chacun des pays concernés.</p> <p>Aujourd'hui, CANALPLUS est devenue une grande marque européenne synonyme de créativité et de professionnalisme.</p> <p>Certes, le développement international de CANALPLUS, certes, la première place européenne gagnée dans le numérique, pèsent sur nos comptes. Mais, c'est là avant tout une bataille maîtrisée : les coûts projetés ont été respectés et les succès commerciaux forment la valeur de demain. Bien plus, l'expérience qu'a acquise CANALPLUS des équilibres financiers et commerciaux de la télévision à péage permet au Groupe, fort de ses 12 millions d'abonnés, d'opérer les arbitrages nécessaires à la création constante de valeur pour l'actionnaire.</p> <p>Dans un monde désormais ouvert à une âpre concurrence, CANALPLUS a su s'adapter : il est le seul ensemble européen cohérent et solide de télévision à péage, impliqué dans l'ensemble de la chaîne de valeur et appuyé sur un actionariat stable et puissant.</p> <p>Cette position permet au Groupe de se projeter avec vigueur dans les nouvelles opportunités liées à l'interactivité et au monde de l'Internet. Nul doute, que le mariage du divertissement et du numérique trouve en CANALPLUS l'un de leurs modes d'expression privilégiés.</p> <p>C'est cela que nous avons construit en 1998 et que nous poursuivrons dans les années à venir, avec une claire ambition : être une major européenne de niveau mondial.</p>	<p>Utilisation du « je ».</p> <p>Equipes.</p> <p>Innovation.</p> <p>Objectifs.</p> <p>Acquisition. International Part de Mar.</p> <p>Portfolio.</p> <p>Objectifs.</p> <p>Produits.</p> <p>Compétitivité</p> <p>Compétitivité Actionnaires</p> <p>Actionnaires</p> <p>Objectifs.</p> <p>Nous = « Je »</p>

4. AXA – 1998 (V) ✓

Thématique & Enonciation	Texte	Remarque(s)
CC [1], IPURE [1], IGLOBA [1], CC [2], INTER [1], F_R&D [1], COMPET [1], CC [3], IPURE [2] ACTION [1]-, FCS [1] +/-, FCS [2], FCS [3], AE_ORG [1], AE_ORG [2], IPURE [3], CC [4], IGLOBA [2]-, CC [5], AE_ORG [3], CC [6], FCS [4], ACTION [2], AE_ORG [4], FCS [5], RTECO [1], VROBJ [1], AE_ORG [5], AE_ORG [6], FCS [6], AE_ORG [7], ACTION [3], AE_ORG [8], CC [8], FCS [7], VROBJ [2], IPRODC [1], QUALP [1]-, RTECO [2]-, AE_ORG [9], FCS [8], CC [7], VROBJ [3], AE_ORG [10], CC [9]+, IPROC [1]+, FCS [9], VROBJ [4], AE_ORG [11], QUALP [2]	<p>Le monde des services financiers s'est engagé dans une course à la taille se traduisant par une frénésie de fusions-acquisitions.</p> <p>Pas une semaine ne se passe sans que soit annoncée une nouvelle opération d'envergure. La mondialisation de l'économie, la taille des opérations financières, la puissance mais aussi le coût des nouvelles technologies demandent des entreprises de plus en plus grandes.</p> <p>Pour conquérir des marchés étrangers, il faut d'abord être fort dans son marché intérieur. Alors on achète, on fusionne d'abord chez soi. Et puis on recherche des cibles à l'étranger. Il suffit qu'une entreprise soit soupçonnée d'être en difficulté ou qu'elle ait un actionariat instable pour que nombre d'acquéreurs potentiels se pressent à son chevet.</p> <p>Dans cette course vers la taille et l'efficacité, deux théories s'affrontent.</p> <p>Il y a les partisans de la focalisation sur un seul métier ou sur un nombre restreint d'activités : on ne peut être excellent, disent-ils, dans plusieurs métiers à la fois ; Il ne faut pas non plus disperser ses efforts et ses moyens ; alors choisissons, dans nos savoir-faire, ceux qui sont porteurs d'avenir et concentrons-nous sur eux. Professionnalisme d'abord !</p> <p>Il y a, à l'opposé, les partisans de l'élargissement du nombre de métiers pratiqués : offrons au client, disent-ils, une large panoplie de services, ce qui permet de mieux le fidéliser. Que les entreprises croisent leurs fichiers et l'efficacité commerciale n'en sera que plus grande ; le client doit être placé au centre du dispositif. Le CRM (Customer Relationship Management) prime sur la technicité.</p> <p>Quelle que soit l'option choisie, il faut acheter ou fusionner ! Et pourtant des fusions ou acquisitions mal préparées, des stratégies mal définies font des victimes. Si certains groupes paraissent en bonne voie, d'autres laissent sceptique. Il faut l'avoir vécu pour bien comprendre combien le mélange de deux cultures trop différentes peut être dangereux. Il faut vivre dans un groupe international pour en connaître les difficultés liées à l'incompréhension entre personnes de nationalités différentes. Le marché se "consolide", il ne se cristallise pas : des groupes nouvellement formés éclateront, les cartes seront rebattues. Ce n'est pas "la fin de l'histoire".</p> <p>Mais revenons à la stratégie. Laquelle choisir : la focalisation sur un nombre restreint de métiers ou l'offre au client de services plus nombreux ? Où est la plus grande efficacité ? Où est l'intérêt de l'actionnaire ? Où est l'intérêt du client ?</p> <p>Aujourd'hui, le choix d'AXA est clair : nous ne croyons pas aux services financiers tous azimuts. Nous croyons rendre un meilleur service au client, être plus efficace, donc plus rentable, en nous concentrant sur les métiers que nous savons faire et en essayant de nous perfectionner tous les jours pour mieux les faire. Nous ne croyons pas que le client souhaite que tous les services financiers dont il a besoin lui soient offerts par un seul fournisseur, par un supermarché financier.</p> <p>Il faut partir du client. Quels sont les services qu'il souhaite ? Quels sont ceux qu'il accepte de faire regrouper ? Quels sont ceux qu'il achètera auprès de n'importe quel fournisseur ? Pour lesquels voudra-t-il au contraire un spécialiste ?</p> <p>Face à ces interrogations, quels sont nos savoir-faire ? Doit-on abandonner ceux qui n'offrent plus d'intérêt pour le client ou pour l'actionnaire ? Quels sont ceux que nous devons acquérir pour que notre offre soit mieux reçue par le client ? Ces questions, nous nous les posons régulièrement car les besoins des clients et les techniques évoluent.</p> <p>Aujourd'hui, nous considérons que nos métiers sont l'assurance sous toutes ses formes, la réassurance, l'assistance, les gestions d'actifs. Nous pensons que nous devons nous abstenir de pratiquer certains de ces métiers dans les pays où nous n'en avons pas la maîtrise suffisante ou dans lesquels leur rentabilité est douteuse. Dans certains cas, et en particulier pour ce qui touche les entreprises, nous considérons que nous devons faire des offres conjointes de produits avec d'autres sociétés, en particulier des banques, plutôt que de tout faire par nous-mêmes avec une qualité de service et une rentabilité discutables. Nous croyons que le <i>Customer Relationship Management</i> doit d'abord s'appliquer à notre clientèle existante pour renforcer le service que nous lui apportons. Nous pensons que la maîtrise des technologies nouvelles est au cœur de nos métiers et que c'est elle qui nous permettra de mieux fidéliser notre clientèle. Et nous devons rester attentifs à l'émergence de nouveaux services que nous serions en mesure d'assumer.</p> <p>En d'autres termes, nous estimons que, nos métiers ayant un avenir assuré, nous avons tout à gagner à améliorer ce que nous savons faire plutôt que d'aller voir si l'herbe n'est pas plus verte dans le pré d'à côté. Nous concentrer sur nos métiers nous permet de rendre un meilleur service au client.</p>	<p><i>Taille.</i> <i>Acquisition.</i> L'innovation Globale coe Contexte</p> <p>Compétitivité <i>Acquisition.</i></p> <p>Actionnaires</p> <p>Fcs : métier</p> <p>Fcs : client.</p> <p>Client</p> <p><i>Fusion Acqun</i></p> <p>Contexte conc</p> <p>Groupes</p> <p>Fcs : métier vs client ? Actnaire, Cit</p> <p>Rentabilité Objectifs Client & Fournisseur. Client. Fournisseur. Spécialiste.</p> <p>Actionnaire. Client.</p> <p>Contexte conc Portfolio.</p> <p><i>Innovation.</i></p> <p>Client.</p> <p>Objectifs Client.</p> <p>Innovation.</p> <p>Objectifs. Client, Prodt.</p>

5. DANONE – 1998 (V) ✓

Thématique & Enonciation	Texte	Remarque(s)
VROBJ [1], FCS [1], IPURE [1], FCS [2], INTER [1], RTECO [1], CDVAL [1], ACTION [1], VROBJ [2], QUALP [1], AE_ORG [1], VROBJ [3], IPRODC [1], A_ORG [1], DG_ADMIN [1], COMPET [1], INTER [2], CDVAL [2], ECO_R [1], CEXPL [1], F_R&D [1], RTECO [2], FCS [3], BOURS [1], VROBJ [4], INTER [3], LEAD [1], AE_ORG [2], CLIM [1]	<p>1996 et 1997 ont été deux années de réflexions, d'analyses et de concrétisation de la nouvelle stratégie du Groupe DANONE : recentrage sur trois activités mondiales, réorganisation des structures, redynamisation des grandes marques du Groupe, développement de l'international, amélioration de la rentabilité, création de valeur pour l'actionnaire.</p> <p>Nouvelle stratégie voulait dire, pour le Groupe DANONE, se donner une nouvelle dynamique pour partir à la conquête du monde tout en préservant ses missions fondamentales, comme la qualité et le bénéfice santé de ses produits, le respect et l'écoute des consommateurs, l'affirmation d'un double projet économique et social. Pour cela, beaucoup de chantiers ont été entrepris, beaucoup de synergies, de simplifications, d'innovations et de transparence ont été mises en œuvre. Tous ces efforts d'adaptation et d'anticipation, menés par le management et l'ensemble des collaborateurs du Groupe, nous ont permis d'obtenir, dès 1998, des résultats positifs dans tous les domaines.</p> <p>En 1998, le Groupe a doublé son rythme de croissance et l'international en a été un moteur essentiel. Désormais, l'activité hors d'Europe représente 24 % de notre chiffre d'affaires. L'amélioration de notre marge opérationnelle, passant de 9,1 % à 10 % du chiffre d'affaires consolidé, a été due, pour l'essentiel, à l'amélioration de nos activités. Pour cela, des actions ont été menées à tous les niveaux : réduction des coûts de production, logistique, achats, marketing, recherche. De plus, la mise en place, depuis deux ans, du programme croissance rentable a permis à l'ensemble des sociétés de se concentrer sur leurs atouts et, ainsi, d'accroître leurs performances. Enfin, en deux ans, la valeur boursière du Groupe a été multipliée par 2,2 pour atteindre 110 milliards de francs au 31 décembre 1998.</p> <p>Avec cette force et ce dynamisme retrouvés, nous abordons 1999 et les années à venir comme un nouveau défi. Il nous faut encore consolider mais aussi conquérir de nouveaux pays pour bénéficier du potentiel de croissance de la planète. Il nous faut, en tant que leader et expert de nos métiers, comprendre, anticiper et inventer les besoins de chaque type de consommateur. Il nous faut simplement rester DANONE, c'est-à-dire enthousiastes, ouverts et humanistes.</p>	Objectifs Fcs : recentrage Réorganisation Actionnaire Objectifs Consommateur <i>Innovation.</i> Collaborateur Management Compétitivité International Création Valeur Eco. ressources Portfolio Bourses Objectifs International Leadership Consommateur Climat

6. FRANCE TELECOM – 1998 (V) ✓

Thématique & Enonciation	Texte	Remarque(s)
<p>IПРОDС [1], CC [1], FCS [1],</p> <p>CC [2], AE_ORG [1], VROBJ [1], CDVAL [1], COMPET [1], AE_ORG [1] QUALP [1], CDVAL [2]</p> <p>COMPET [2], CDVAL [3], IPROD [1],</p> <p>CC [3], COMPET [3],</p> <p>INTER [1],</p> <p>COMPET [4], AE_ORG A_ORG [1], DPERSO [1], ACTION [1] BOURS [1], VROBJ [2], MOBIL [1]</p>	<p>Cette année 1998 a été pour France Télécom celle d'un changement radical, celle de la fin du monopole des télécommunications. Depuis le 1^{er} janvier 1998 en effet, toutes nos activités, communications locales ou internationales, lignes fixes ou mobiles, transport de voix ou de données, tout est librement ouvert à la concurrence. Et celle-ci a commencé aussitôt, animée le plus souvent par de puissantes entreprises, françaises ou étrangères. À la fin de l'année, plus de soixante concurrents avaient obtenu des licences et se disputaient nos clients.</p> <p>Nous nous étions préparés à cette situation nouvelle, pour en tirer le meilleur parti. Nos résultats de 1998, que vous présente ce rapport, montrent l'efficacité de cette préparation. Qu'il s'agisse de nos ventes, du nombre de nos clients ou du volume des minutes de communications transportées, France Télécom enregistre non seulement les meilleurs chiffres de son histoire, mais aussi ses meilleurs taux de croissance de la décennie.</p> <p>Notre stratégie se fonde sur la croissance, et c'est celle-ci qui explique ces bons résultats. Le trafic Internet a quadruplé, celui des mobiles a presque doublé et nous sommes les premiers sur ces marchés prometteurs. Mais, au-delà même de ces secteurs nouveaux, c'est l'ensemble des usages des télécommunications qui a été stimulé : avec une croissance en volume de plus de 9 %, le téléphone n'a jamais rendu autant de services aux Français.</p> <p>Simultanément nous avons continué à nous implanter hors de France, surtout en Europe où nous grandissons vite et sommes maintenant actifs directement dans quatorze pays. Chacun profite de cette croissance. Nos clients qui communiquent plus et mieux et pour moins cher ; nos salariés dont notre développement protège et enrichit l'emploi ; nos actionnaires qui ont vu le cours de leur action doubler en 1998.</p> <p>Nous poursuivrons dans cette bonne voie en 1999, forts de votre confiance.</p>	<p>Portfolio.</p> <p>Clients Objectifs résultats ventes, client Production Création Val.</p> <p>NTIC</p> <p>Contexte concurrentiel Part de mar.</p> <p>International</p> <p>Client Salariés Actionnaire Bourse, Objectif. Implication</p>

7. L'OREAL – 1998 (V) ✓

Thématique & Enonciation	Texte	Remarque(s)
COMPET [1], CC [1], INTER [1], RTECO [1],	La croissance record des affaires cosmétiques, malgré un contexte international très contrasté, et l'amélioration de la rentabilité des affaires pharmaceutiques, ont été pour L'OREAL les faits marquants de 1998. Une année de forte croissance.	Compétitivité Résultats
COMPET [2],	Le chiffre d'affaires du groupe a atteint 75,4 milliards de francs (11,5 milliards d'euros), en progression de 9,1%. A taux de change et à périmètre constants, la croissance atteint 10% pour l'ensemble du groupe. Pour la branche Cosmétique, cette croissance, en termes comparables, atteint même 10,6% soit la meilleure performance depuis 1990. Accélération de la croissance des pays développés	Compétitivité
COMPET [3], INTER [2], CC [2]-,	La très forte croissance de nos ventes en Europe de l'Ouest, +11,8%, et en Amérique du Nord, +12,7%, a largement compensé les effets contrastés des autres parties du monde, affectées par les crises économiques successives en Asie, en Europe de l'Est et en Amérique Latine. Le niveau élevé de croissance sur les marchés, considérés comme mûrs, reflète des gains de part de marché, mais montre aussi que la consommation des produits cosmétiques continue à s'y développer de façon encourageante.	Compétitivité
COMPET [4]	Spécialisation et mondialisation Notre stratégie est basée sur la mondialisation accélérée de nos affaires et vise une couverture totale des marchés internationaux. Pour y parvenir, nous avons poursuivi notre mouvement de spécialisation sur quatre métiers — produits capillaires, maquillage, soin de la peau et parfums — dans lesquels le groupe réalise désormais 96 % de son chiffre d'affaires, et de concentration sur une dizaine de grandes marques à vocation mondiale, qui réalisent, à elles seules, 87% des ventes cosmétiques. Ainsi focalisée, la conquête de nouveaux territoires a continué à plein régime même si plusieurs pays émergents sont entrés simultanément en crise. Signalons particulièrement la Finlande (+24%), le Mexique (+28%), la Hongrie (+33%), la Chine (+63%), la Turquie (+133%) et le démarrage rapide de nos affaires en Inde (+124%), mais aussi, plus près de chez nous, la Grande-Bretagne (+20%) et les Pays-Bas (+22%).	
VROBJ [1], INTER [3], IPURE [1], FCS [1],	Un effort de recherche accru. Un effort de recherche accru, La spécialisation sur des métiers à fort contenu technologique implique un accroissement régulier et rapide de notre effort de recherche. En 1998, nos investissements dans ce domaine ont augmenté de 12,6%, sensiblement plus vite que le chiffre d'affaires cosmétique.	
COMPET [5], IPRODC [1], CC [3]-, INTER [4],	La capacité d'innovation de notre Recherche est à l'origine du succès de nos produits. Parmi les lancements importants de cette année, il convient de citer : Composite Colors et la laque Infinium de L'OREAL Professionnel, Aqua Oleum de Kérastase, Elsève nutricéramide, Féria et Rouge Virtuale de L'OREAL Paris, Wonder Curl Mascara et True Illusion de Maybelline, Vitabolic, Blanc Expert et Extencils de Lancôme, Aquasource de Biotherm, Spectacular make-up de Helena Rubinstein, les parfums Noa de Cacharel et Emporio Armani de Giorgio Armani, GlucoBlock de Vichy et Hydraphase de Phas. Bénéfice : augmentation de plus de 10% pour la 14 ^{ème} année consécutive. Le bénéfice avant impôt ressort à 8780 millions de francs (1,3 milliard d'euros) en progression de 13,1%. Les résultats de SYNTHÉLABO ont été particulièrement encourageants. +18,8%. Ceux de la Cosmétique ont également bien progressé +10,2%, à comparer à une croissance de 9,6% du chiffre d'affaires publié. Ce résultat a été obtenu, malgré les nombreux problèmes en Asie, en Europe de l'Est et en Amérique Latine, grâce à une capacité certaine de réaction de la part des Divisions opérationnelles. Celles-ci ont en effet réussi à faire face aux brusques fluctuations de la conjoncture en redistribuant leurs investissements industriels et commerciaux vers les zones géographiques les plus dynamiques. Elles ont par ailleurs poursuivi les programmes de réduction de coûts, engagés depuis plusieurs années.	
F_R&D [1],	Au total, en dépit d'une charge fiscale en augmentation de 15,4%, le résultat net opérationnel part du groupe s'est élevé à 4714 millions de francs (719 millions d'euros), en progression de 12,1%.	Réaction div.
IPROD [1], QUALP [1],	Sanofi - Synthélabo : un mouvement stratégique majeur. Un mouvement stratégique majeur Annoncé en décembre 1998, le projet de rapprochement avec SANOFI dans un nouvel ensemble constitue un mouvement stratégique majeur pour Synthélabo. Cette opération présente des avantages évidents : ce sont deux entreprises très proches, qui ont une même culture, une recherche de grande qualité, un même potentiel de développement. Le nouvel ensemble sera le 6 ^{ème} laboratoire en Europe et le 17 ^{ème} au niveau mondial. Nous sommes persuadés que cette opération nous permettra de valoriser encore mieux notre participation dans la pharmacie.	Investissement Eco ressources
CDVAL [1]	Confiance en l'avenir.	Résultats
CDVAL [2], CC [4]-, IPRODC [2],	Malgré les à-coups de la conjoncture, le marché mondial des produits cosmétiques continue à offrir des perspectives constantes de développement. Face à cette opportunité, le groupe fonde sa confiance en l'avenir sur ses atouts spécifiques : une recherche de pointe, un portefeuille de marques inégalé, et surtout un engagement de tous nos collaborateurs dans cette grande aventure autant humaine qu'industrielle.	Fusion-Acq'n
F_R&D [2], ECO_R [1],		Portfolio
CDVAL [3],		Objectifs
IGLOBA [1],		
FCS [2], LEAD [1], VROBJ [2],		Contexte conc
CC [5],		

FCS [3], A_ORG [1], MOBIL [1]		Portfolio Implication Collaborateur
----------------------------------	--	---

8. LVMH – 1998 (V) ✓

Thématique & Enonciation	Texte	Remarque(s)
CDVAL [1], ACTION [1], IGLOBA [1], DG_ADMIN [1], VROBJ [1], CC [1], VROBJ [2], COMPET [1], VROBJ [3], CDVAL [2], ACTION [2], LEAD [1], ECO_R [1], FCS [1], LEAD [2], COMPET [2], A_ORG [1], IPURE [1], INTER [1], COMPET [3], VROBJ [4], IPURE [2], VROBJ [5], IGLOBA [2], FCS [2], INTER [2], ECO_R [2], IPURE [4], LEAD [3], CDVAL [3], COMPET [4], INTER [3], FCS [3], CC [2], COMPET [5], IGLOBA [3], ECO_R [3], COMPET [6], CC [3], IPURE [5], INTER [4], VROBJ [6], COMPET [7], COMPET [8], CC [4],	<p>1998 : LVMH établit les fondations de sa future croissance.</p> <p>Après dix ans de performances continues pour nos actionnaires, l'année 1998 a été une année de restructuration et de consolidation dans le but d'établir les bases solides d'une croissance retrouvée dès 1999. Je suis heureux de vous annoncer que malgré l'impact conjoncturel de la crise asiatique sur les résultats de 1998, particulièrement au cours des trois premiers trimestres, le plus dur de la crise est maintenant derrière nous. Toutes nos activités ont réalisé des performances en ligne avec nos prévisions, et nous avons même atteint un niveau de ventes record en décembre.</p> <p>1998 a également été une année d'activité considérable en interne. Nous avons commencé à mettre en œuvre une série de changements fondamentaux prévus par notre stratégie à trois ans pour augmenter la valeur créée pour nos actionnaires. Ce programme LVMH 2000 a pour objectif de consolider nos positions de leader sur le marché du luxe, d'améliorer les marges opérationnelles et de mieux contrôler les coûts tout en stimulant la créativité, la qualité, l'innovation, parallèlement au renforcement de notre dynamique commerciale. Ainsi, dans tous nos secteurs d'activités, nos marques ont continué à renforcer leur leadership et ont accru leurs parts de marché grâce à leurs efforts continus pour être les meilleures.</p> <p>Dans le Groupe LVMH, nous sommes convaincus qu'il ne suffit pas de réagir aux changements de nos métiers, mais qu'il faut aussi être un catalyseur pour faire évoluer le Groupe vers les marchés qui offrent les meilleurs potentiels de croissance. L'une des premières forces de LVMH a toujours été la diversification de ses activités. L'un de nos challenges est aujourd'hui d'étendre notre couverture géographique et de la renforcer dans les régions où jusqu'à présent nous avons été sous-exposés et qui représentent un potentiel de croissance important. Les Etats-Unis sont un bon exemple où des marques aussi diverses que Hennessy, qui recueille les fruits de nos efforts de marketing dans la région, ou Séphora, avec l'aide et l'expertise précieuse de DFS, sont les premiers contributeurs à notre croissance sur ce grand marché. En termes concrets, nous avons réalisé un chiffre d'affaires de 9,7 milliards de francs aux Etats-Unis en 1998, comparé avec un chiffre d'affaires de 8,3 milliards en France. C'est le premier marché du Groupe et nous y jouissons d'un considérable potentiel de développement.</p> <p>En 1998, nous nous sommes attachés à renforcer toutes nos activités en leur fixant des objectifs ambitieux et en améliorant notre portefeuille de marques grâce à plusieurs acquisitions. Nous avons été très sélectifs dans ces opérations de croissance externe, avec des critères rigoureux à satisfaire ; les marques acquises doivent compléter stratégiquement nos affaires existantes et offrir des opportunités de synergies opérationnelles. Le bon Marché, le grand magasin de la rive gauche à Paris, a ainsi rejoint notre Groupe. Dans le groupe de distribution sélective, Séphora, qui avait rejoint LVMH en juillet 1997, a été lancé très rapidement aux Etats-Unis avec un succès qui dépasse nos espérances. En 1999, 36 nouveaux magasins Séphora doivent ouvrir dans les grandes villes américaines. Le groupe Vins et Spiritueux a connu une excellente année, marquée par une réduction de ses coûts de distribution grâce aux accords conclus avec Diageo.</p> <p>L'acquisition du champagne Krug à la fin de l'année complète notre patrimoine et notre position en Champagne. Le groupe Maroquinerie continue à enregistrer de bons progrès, avec une croissance des ventes sur les marchés occidentaux et au Japon. Nous développons très activement notre présence dans ce secteur d'activités.</p> <p>Asie : la reprise à l'horizon.</p> <p>Grâce à la diversité de nos métiers, de nos secteurs et de nos marchés géographiques, seul DFS a réellement subi les effets de la crise asiatique. Nos autres activités ont relativement bien résisté à la conjoncture. DFS dépend fortement du tourisme asiatique. La diminution du nombre de voyageurs, à laquelle s'est ajoutée la faiblesse du yen par rapport au dollar, a entraîné une réduction de plus d'un tiers de ses ventes. Pour faire face à cette situation et en limiter l'impact sur les résultats du Groupe, nous avons réorganisé les opérations en profondeur, ce qui a mené à la fermeture de plusieurs magasins. Le résultat de nos efforts a réduit le point mort de DFS de plus de 200 millions de dollars. Nous sommes sûrs que ces actions, liées au fait que DFS a en outre augmenté sa part de marché, permettront au groupe de rebondir avant ses concurrents, dès que la stabilisation, qui semble en cours en Asie, sera solide.</p> <p>Nous sommes convaincus que l'Asie sera l'une des économies à connaître une croissance rapide dans les dix premières années du nouveau millénaire. L'acquisition de DFS, réalisée en 1997, est l'un des axes de notre stratégie pour renforcer le contrôle de notre distribution dans cette région du monde.</p> <p>La branche Maroquinerie a connu une baisse du chiffre d'affaires due à la situation en Asie, qui a été compensée par une croissance enregistrée sur les marchés occidentaux. Le chiffre d'affaires des Parfums et Cosmétiques a légèrement décliné ; ceci n'est qu'en partie la conséquence de la crise asiatique et résulte essentiellement d'un repositionnement et de notre volonté stratégique de supprimer totalement les ventes de Parfums Christian Dior liées aux réseaux parallèles, une action absolument nécessaire pour l'image de la marque dans le futur. Comme l'an dernier, le cognac a continué à souffrir de marchés perturbés en 1998, mais les difficultés en Asie ont été plus que compensées par des améliorations ailleurs dans le monde.</p>	<p>Actionnaires <i>restructuratn</i> « Je » Objectifs Context conc Objectifs Compétitivité</p> <p>Création val. Leadership</p> <p>Fcs</p> <p>Leadership</p> <p>Le Groupe</p> <p><i>Diversificatn</i> International</p> <p>Compétitivité</p> <p>Objectifs</p> <p><i>Acquisitions</i></p> <p><i>Synergies</i></p> <p>Fcs</p> <p>Réductn cost</p> <p>Acquisition Leadership</p> <p>Compétences</p> <p>Compétitivité</p> <p><i>Innovation</i></p> <p>Réductn cost</p> <p>Context conc <i>Acquisition</i></p> <p>Context conc</p>

<p>CC [5],</p> <p>CC [6],</p> <p>INTER [5]</p> <p>VROBJ [7], DG_ADMIN [2] IGLOBA [4],</p> <p>VROBJ [8], MOBIL [1], A_ORG [2] IMAGE_S [1] A_ORG [3], DPERSO [1] COMPET [9], CDVAL [4], ACTION [2], MOBIL [2]</p>	<p>Des objectifs ambitieux pour les années qui viennent.</p> <p>Chacun espère maintenant que le plus dur de la crise asiatique est passé et bien que la reprise soit encore très fragile, nous pensons que la situation économique est en voie de stabilisation. Dans l'ensemble, nos opérations dans la région ont bien résisté malgré un contexte difficile et l'Asie demeure un marché clé pour notre Groupe. En dehors des conditions macro-économiques, 1998 aura été une année importante pour notre Groupe.</p> <p>Nous l'avons mise à profit pour examiner en profondeur nos marchés et pour déterminer les meilleures stratégies face aux défis des dix prochaines années. Je pense que nous avons bien progressé. Nous avons mis en place des structures et une organisation qui nous permettent d'être plus efficaces, tout en préservant notre capacité d'innovation. Nous nous sommes fixé des objectifs ambitieux pour les années qui viennent. Nous réussissons grâce au talent, à l'énergie et à la détermination de l'ensemble de nos équipes. Nous avons une culture unique et mon objectif est de faire de LVMH une référence, une entreprise au sein de laquelle chacun peut exprimer et laisser s'épanouir sa créativité. Nos équipes ont un rôle crucial pour transformer les challenges du futur en opportunités de croissance durable et profitable.</p> <p>Je remercie les actionnaires de LVMH pour leur fidélité et pour la confiance qu'ils nous ont manifestée ces dernières années.</p>	<p>Contexte conc</p> <p>International</p> <p>Objectifs « Je » <i>Innovation</i></p> <p>Implication Equipes Image sociale Equipes Compétitivité Création val Actionnaires Implication</p>
---	---	--

9. VIVENDI – 1998 (V) ✓

Thématique & Enonciation	Texte	Remarque(s)
COMPET [1], IPURE [1], FCS [1], VROBJ [1], CC [1], IGLOBA [1] INTER [1], CC [2], LEAD [1], FCS [2], COMPET [2], IPURE [2], LEAD [2], INTER [2], AE_ORG [1], CDVAL [1], IPURE [3] LEAD [3], COMPET [3], FCS [3], CC [2], VROBJ [2], IPROC [1] CDVAL [2], COMPET [4], MOBIL [1], A_ORG [1], ACTION [1], A_ORG [2], IMAGE_S [1] ACTION [2], A_ORG [3], IMAGE_S [2] IMAGE_S [3] AE_ORG [2], IMAGE_S [4], VROBJ [3],	<p>1998 aura été pour Vivendi une année de développement exceptionnelle, marquée notamment par d'importantes acquisitions dans nos deux pôles de croissance de l'environnement et de la Communication. Après des arbitrages portant sur près de 15 milliards d'euros en trois ans, l'heure est en effet au déploiement offensif sur tous les fronts stratégiques.</p> <p>Dans l'environnement, l'alliance avec le groupe espagnol FCC ouvre de nouvelles perspectives sur les marchés hispaniques (Eau et propreté notamment) tandis que, dans l'énergie, notre filiale américaine Sithe s'est hissée aux premiers rangs mondiaux des producteurs indépendants d'électricité. Dans la communication, Cegetel a une nouvelle fois presque doublé son chiffre d'affaires tandis que Havas, intégré dans Vivendi en mai, s'est recentré sur l'édition et le multimédia, tout en accélérant spectaculairement son développement sur ces activités. Havas est notamment devenu, grâce à l'acquisition de l'américain Cendant Software (rebaptisé Havas Interactive), co-leader mondial du marché en très forte croissance des logiciels éducatifs et de jeux.</p> <p>Dans l'aménagement, la sélectivité de SGE dans ses marchés et les performances de CGIS marquent la fin des années noires et récompensent les efforts engagés par leurs équipes. Au total, notre résultat d'exploitation a doublé en un an (il a été multiplié par 5 en trois ans), et chacun de nos trois pôles contribue désormais positivement au résultat d'exploitation.</p> <p>Mais ce panorama serait incomplet sans mentionner la toute récente opération majeure réalisée par Vivendi aux Etats-Unis, en avril 1999. Avec l'acquisition de USFilter, numéro un de l'eau aux Etats-Unis, Vivendi est devenu le leader mondial incontesté des métiers de l'eau, avec un chiffre d'affaire de 70 milliards de francs (près de 11 milliards d'euros). Désormais, Vivendi offre un service complet, dans le monde entier, pour l'ensemble des clients : collectivités locales, industriels (un secteur en forte croissance où USFilter est très actif) et particuliers (avec Culligan, filiale de USFilter). Cette opération, qui constitue la plus importante acquisition effectuée aux Etats-Unis par une entreprise française, donne à Vivendi une nouvelle stature mondiale.</p> <p>Quelles sont nos perspectives pour les prochaines années ? A l'aube d'un nouveau millénaire où la concurrence sera de plus en plus globale, comment donner à Vivendi ses meilleures chances de réussite ?</p> <p>Trois conditions au moins me paraissent devoir être réunies :</p> <ul style="list-style-type: none"> - Une organisation interne encore plus réactive grâce à la mise en réseau des talents de nos différents métiers, tant dans l'environnement (où se développe la demande de services multi-utilités), que dans la communication (où Internet bouscule toutes les frontières) ; - Une saine gestion des risques et la recherche permanente de la création de valeur, afin de concilier croissance et solidité ; - Mais aussi une ambition sociale forte, et la capacité à mobiliser l'ensemble de nos collaborateurs autour d'un projet commun. Le renforcement de l'actionnariat salarié notamment, est pour nous une composante majeure d'une meilleure cohésion sociale. Le grand succès du Plan Epargne Groupe, ouvert plus largement en 1999, environ 100000 salariés de Vivendi en sont actionnaires. A l'extérieur du Groupe également, responsabilité sociale et efficacité économique doivent aller de pair. Cela suppose de notre part, dans l'exercice de nos métiers, une réelle implication dans le développement durable des pays dans lesquels nous travaillons et dans la qualité de vie des populations à qui apporterons nos services. <p>Car l'ambition sociale est au cœur de l'ambition de Vivendi.</p>	<p>Compétitivité <i>Acquisition</i> Fcs : métiers</p> <p><i>Alliance</i></p> <p>Leadership</p> <p>Fcs : métiers</p> <p><i>Acquisition</i> Leadership International</p> <p>Equipes Résultats</p> <p><i>Acquisition</i> Leadership Part de mar.</p> <p>Fcs : métiers</p> <p>optique conc</p> <p>Objectifs</p> <p><i>Innovation</i></p> <p>Collaborateur actionnaires Cohésion soc. Salariés + actionnaire Citoyenneté Ethique PVD</p> <p>Populations Ethique Globale</p>

10. CCF – 1998 (V) ✓

Thématique & Enonciation	Texte	Remarque(s)
COMPET [1], CC [1], CC [2], VROBJ [1],	En 1998, les performances du CCF auront été remarquables, dans un environnement pourtant fortement contrasté. Malgré les très fortes secousses enregistrées sur les marchés durant l'automne, la conjonction du dynamisme et de la prudence a encore fait ses preuves. Après un premier semestre exceptionnel à tous égards, le troisième trimestre a été bon et le quatrième très bon.	Compétitivité Contexte concurrentiel Objectifs
AE_ORG [1], CDVAL [1], FCS [1], COMPET [2], FCS [2],	Les activités au service de la grande clientèle ont toutes obtenu de très bon résultats. Les réseaux sont parvenus à progresser encore, malgré la baisse des taux. La gestion a pour compte de tiers et la banque privée internationale ont connu un superbe développement. Ces réussites illustrent bien nos atouts, qui ne sont pas toujours, à mon sens, suffisamment compris.	Clients, résultats Fcs : métiers Compétitivité Portfolio
FCS [3],	Premier atout : une situation exceptionnellement forte et saine. Pour être fort, il faut être musclé, en bonne santé et gagner sans dopage. Le CCF est musclé, c'est à dire qu'il a de la bonne productivité : il est aujourd'hui l'une des très rares grandes banques françaises qui aient un coefficient d'exploitation au meilleur niveau de l'Europe continentale. Le CCF est également en bonne santé, avec un bilan d'une réellement belle qualité. Enfin, le CCF n'est pas dopé : nous avons fait preuve de prudence raisonnée dans nos projets d'expansion, tant en croissance externe qu'en croissance interne.	Fcs : portfolio
P_MO [1],	Deuxième atout : une clientèle de très grande qualité, sur tous les marchés et dans tous les pays – une qualité qui permet de faire la différence lorsque le contexte devient difficile.	Productivité
RTECO [1], ECO_R [1],	Troisième atout : une organisation moderne qui préfère l'initiative à la hiérarchie, le défi au périmètre et à l'inertie, l'homme à la structure. C'est avec cette approche que le groupe CCF a repris la Société Marseillaise de Crédit, banque en très grave difficulté, mais dont l'ancienne tradition de qualité peut être ressuscitée à l'intérieur d'un ensemble comme le nôtre.	Fcs : client
FCS [4], AE_ORG [2],	Nous nous sommes dotés d'un quatrième atout : note souplesse, c'est à dire notre capacité à nous adapter rapidement à un univers en pleine évolution. Il s'agit là d'un avantage stratégique clé, car l'économie de marché est par nature volatile. La mondialisation et la évolution technologique ont renforcé cette caractéristique.	Fcs : organist
FCS [5],	1998 illustre à la fois cette instabilité de l'économie de marché et la remarquable capacité d'adaptation du CCF. En Russie comme en Asie, où nous étions pourtant présents, nous n'avons pas eu de provisions notables à constituer. Au Brésil, nous avons su nous adapter rapidement, et le CCF Brésil a fortement réduit son bilan tout en préservant sa capacité bénéficiaire. Au CCF, nous pensons qu'une entreprise moderne est une entreprise capable d'adapter constamment son activité aux évolutions des marchés et que notre culture et notre organisation nous permettent de le faire mieux que d'autres.	<i>Acquisition</i>
IPURE [1],	Notre optimisme est donc solidement étayé. L'euro, en nous permettant de travailler avec l'une des grandes monnaies mondiales, nous ouvre beaucoup d'opportunités. Bien sûr, cela comporte des défis. Nos équipes sauront les relever. Sur les marchés de capitaux, nous devons éviter les risques trop grands pour nous et choisir nos spécialités, alors que nous étions auparavant un acteur global du franc français.	<i>Innovation</i> Contexte concurrentiel
IPRODC [1], CC [3], FCS [6],	Dans les traitements des flux, qu'il s'agisse des moyens de paiement ou des titres, l'effet de taille provoqué par l'euro entraînera des gains de productivité et incitera les grands acteurs, bancaires ou non bancaires, à réduire le coût de l'offre. Nos équipes en charge des logistiques sauront s'adapter, dans certains cas en partenariat avec d'autres, afin de trouver les économies d'échelle nécessaires.	International Coût exploitation Création val
INTER [1], CEXPL [1], ECO_R [2], CDVAL [2], VROBJ [2],	C'est donc au meilleur de notre forme que nous abordons aujourd'hui l'euro. Nos équipes sont prêtes. Quoique très décentralisées, toutes ont une culture commune et partagent les mêmes valeurs : dynamisme, prudence, rigueur, esprit d'économie, dévouement à la clientèle. Ces quatre vertus contradictoires, qu'il est aisé de pratiquer séparément, mais beaucoup plus difficile de concilier, sont la clé du succès dans notre métier. Ces valeurs, jointes à l'esprit d'entreprise et au culte de la qualité, caractérisent toutes nos équipes. Mais nous devons veiller à renforcer entre elles la communication, la coopération, le respect mutuel, au service d'une volonté de développement commun.	
VROBJ [3],	Ainsi pourrions-nous répondre de mieux en mieux à notre objectif central, qui résume tous les autres : créer de la valeur pour l'actionnaire, en augmentant le bénéfice par action. Mais nous l'atteindrons à notre manière, à laquelle nous tenons : la valeur partagée, pour que cette création de valeur bénéficie à nos clients, par la qualité accrue de nos services, à nos salariés, à travers le développement de leur carrière, et un réel plaisir à travailler ensemble.	Equipes Bourses
A_ORG [1], BOURS [1],		Productivité Eco ressources
P_MO [2], ECO_R [3], A_ORG [2], ECO_R [4],		Equipes Eco échelles
VROBJ [4], A_ORG [3], IMAGE_S [1],		Equipes Image sociale
MOBIL [1], AE_ORG [3], IMAGE_S [2], FCS [7], IMAGE_S [3],		Implication Client Image sociale Image sociale
VROBJ [5], CDVAL [3], BOURS [2],		Objectifs Résultats
CDVAL [4], AE_ORG [4], A_ORG [4], DPERSO [1], CLIM [1],		Clients Salariés

11. HERMES – 1998 (V) ✓

Thématique & Enonciation	Texte	Remarque(s)
AE_ORG [1], ACTION [1], CC [1], VROBJ [1], CDVAL [1], COMPET [1], CDVAL [2], DG_ADMIN [1], AE_ORG [2], ACTION [2], A_ORG [1], MOBIL [1], FCS [1], IMAGE_S [1], VROBJ [2], IMAGE_S [2],	<p>Mesdames, Messieurs, chers actionnaires,</p> <p>A l'automne 1997, comme vous tous, nous avons lu avec appréhension les informations pessimistes sur la crise asiatique. Avec confiance, mais prudence, nous nous sommes apprêtés à un choc rude. Mais notre Maison a bien tenu ! 1998 fut une bonne année.</p> <p>Comme les résultats que nous vous présentons vous le prouveront, 1998 a démontré la solidité de notre groupe qui a poursuivi sa croissance et obtenu un résultat bénéficiaire en augmentation.</p> <p>Cette année m'inspire surtout de la gratitude : envers nos clients, fidèles malgré, pour certains, un taux de change peu favorable, envers vous, actionnaires, dont le nombre s'est accru et l'attachement à notre entreprise familiale souvent manifesté, et envers les collaborateurs de notre Maison, qui ont ardemment œuvré pour leur entreprise.</p> <p>Peut être avons nous bénéficié du choix de l'arbre comme thème annuel. Ce symbole a sûrement joué son rôle, par l'évocation de l'énergie de ses racines, métaphore de notre tradition vivante, de la profusion de ses fruits, incitation pour notre créativité, par la longévité de certaines de ses essences, inspirant une gestion dans le respect des hommes et des cultures.</p> <p>Sur les bases de cette année solide, le groupe HERMES marche vers le nouveau millénaire avec allant, prêt à emporter, vers le futur, le solide bagage d'une tradition constamment revisitée.</p>	<p>Actionnaires</p> <p>Objectifs</p> <p>« Je »</p> <p>Clients + actionnaire</p> <p>Collaborateur</p> <p>Fcs : métiers</p> <p>Image sociale</p> <p>Objectifs</p>

12. CREDIT LYONNAIS – 1998 (V) ✓

Thématique & Enonciation	Texte	Remarque(s)
VROBJ [1], IGLOBA [1], RTECO [1], IPURE [1], CDVAL [1], COMPET [1], INTER [1], CEXPL [1], A_ORG [1], AE_ORG [1], CDVAL [2], VROBJ [1],	<p>Nous avons voulu, avec ce document qui présente les comptes de la banque, donner une image aussi complète que possible du Crédit Lyonnais, à quelques mois de sa privatisation. L'essentiel, dans un périmètre plus ramassé, nous paraît être :</p> <ul style="list-style-type: none"> – une structure financière restaurée que marque, en particulier, une amélioration significative des ratios de solvabilité, – la mise en place d'une organisation en trois pôles, correspondant aux trois lignes métiers sur lesquelles la banque a choisi de se développer, – et la confirmation tangible d'un retour à une situation structurelle de profit, sous tendue notamment par l'amélioration continue de notre coefficient d'exploitation. – Les comptes de l'exercice 98 montrent également notre capacité de résistance à une crise de nature systémique, qui a durement touché nos activités en Asie et en Russie. Ceci ne peut que conforter notre détermination à resserrer encore nos procédures de contrôle et de gestion des risques. <p>Aujourd'hui, les équipes sont partout en place qui doivent nous permettre d'apporter le service le plus professionnel à nos clients, dont la fidélité exemplaire au cours d'une période difficile est pour nous source à la fois de reconnaissance et de devoir.</p> <p>Comme il est de règle, nous comparons ici les chiffres principaux de nos résultats de 1998 à ceux des exercices antérieurs. Les courbes que l'on peut ainsi tracer n'engagent certes pas l'avenir, mais elles traduisent notre volonté de progresser et donnent une indication de nos possibilités.</p>	<p>Objectifs</p> <p><i>Privatisation</i></p> <p><i>Innovation</i></p> <p>Résultats</p> <p>Compétitivité International</p> <p>Cost contrôle Equipes Clients</p> <p>Résultats Objectifs</p>

13. ATOS – 1998 (V) ✓

Thématique & Enonciation	Texte	Remarque(s)
VROBJ [1], COMPET [1], CDVAL [1], IPURE [1], IPURE [2], IPURE [3], IGLOBA [1], INTER [1] A_ORG [1], MOBIL [1], COMPET [2], IGLOBA [2], DG_ADMIN [1], DPERSO [1], MOBIL [2], DPERSO [2], REMUNER [1], DPERSO [3], FCS [1], AE_ORG [1], FCS [2], AE_ORG [2], CC [1], FCS [3], LEAD [1], AE_ORG [3], FCS [4], AE_ORG [4], FCS [5], INTER [2], VROBJ [2], COMPET [3], INTER [3] AE_ORG [5], AE_ORG [6], BOURS [1], DG_ADMIN [2], CC [2], AE_ORG [7], AE_ORG [8], VROBJ, CC [3], DG_ADMIN [3], CC [4], COMPET [4], AE_ORG [9], CC [5], COMPET [5], LEAD [2], RTECO [1], F_R&D [1], FCS [6], CDVAL [1], AE_ORG [10], A_ORG [2], ACTION [1],	<p><i>Comment analysez-vous les résultats d'ATOS sur l'année écoulée ?</i></p> <p>Nous avons atteint les objectifs que nous nous étions fixés. ATOS a réalisé 6280 millions de francs de chiffre d'affaires, en hausse de 17,1 %, et un résultat net correspondant de 239 millions de francs, en progression de 48,5 %. Notre marge d'exploitation atteint 9,1 %.</p> <p>Nous avons développé notre organisation commerciale pour les grands comptes européens afin de favoriser la synergie entre nos branches d'activité ; parallèlement, nous avons nommé des directeurs de marché sur nos secteurs cibles – banque finance, industrie automobile, télécommunications et distribution – et créé un réseau de centres de compétences à l'échelle européenne. Enfin, nous avons maintenant terminé notre programme de cession d'actifs non stratégiques, et démarré un plan d'acquisitions avec le rachat cette année de SESAM en Italie, et de STATILOGIE, spécialiste français de la Gestion de la Relation Client.</p> <p>Ces résultats ont été obtenus grâce aux efforts et à la mobilisation de nos 9453 collaborateurs que je tiens à remercier ici chaleureusement.</p> <p><i>Que retiendrez-vous de l'année 1998 ?</i></p> <p>Pour le Groupe, 1998 a été marquée par de nombreux succès commerciaux, par le lancement de nouvelles activités telles que la billetterie électronique et la télésurveillance et par le renforcement de notre offre d'hébergement de services en ligne sur Internet. La fusion est maintenant derrière nous.</p> <p>Je suis aussi particulièrement fier que nous ayons pu recruter 2300 personnes. Il faut que nous sachions les intégrer et en même temps fidéliser nos collaborateurs, en leur offrant des opportunités de développement de carrière et des perspectives attrayantes en terme de projets, de mobilité et de rémunération. La gestion des ressources humaines est un élément essentiel pour l'avenir du Groupe et doit nous permettre de nous différencier par rapport à la concurrence.</p> <p><i>Quelle stratégie envisagez-vous pour ATOS ?</i></p> <p>Nous sommes fortement positionnés autour de la Gestion de la Relation Client, de la gestion de la Supply-Chain, des solutions de communications, du commerce électronique et d'Internet. Sur nos quatre marchés prioritaires – banque finance, industrie automobile, télécommunications et distribution –, nous disposons d'une base clients bien établie et fidélisée. La technologie aura un impact croissant sur ces marchés et constituera l'avantage compétitif dans les années à venir. Les sociétés qui y sont présentes investiront l'essentiel de leurs ressources informatiques dans les domaines qui sont au cœur de notre stratégie (Gestion de la Relation Client et de la Supply-Chain, commerce électronique, ...), faisant de nous un acteur privilégié pour les aider dans leurs évolutions majeures.</p> <p>Ce positionnement est renforcé par notre leadership technologique démontré et notre capacité sans équivalent à mettre à la disposition de nos clients aussi bien des compétences de conception de systèmes et de services que des compétences d'opérateur de services. Nous offrons donc à nos clients l'opportunité de s'appuyer sur un partenaire fort, capable de prendre en charge des pans entiers de leurs opérations et de les accompagner dans leur développement international. Notre objectif est de réaliser plus de 50 % de notre chiffre d'affaires hors de France avant 2001.</p> <p>L'arrivée de l'euro a été pour nous l'occasion de démontrer à nos clients, plus particulièrement aux banques et aux bourses, que nous étions capables de les aider à surmonter leurs défis et de les accompagner dans leurs évolutions. Je suis persuadé que l'euro changera le contexte concurrentiel et stratégique pour de nombreuses sociétés, en ce qui concerne les relations avec leurs clients et fournisseurs. Pour faire face à ce changement, nos clients préféreront s'appuyer sur une société de services réactive, qui a son centre de décision en Europe. Pour toutes ces raisons, notre potentiel de croissance est donc important au delà de l'an 2000.</p> <p><i>Comment se présentent donc les trois années à venir ?</i></p> <p>Ce positionnement unique que je viens d'évoquer, associé à notre forte proportion de chiffre d'affaires récurrent (70%), notre base de clients européenne fidélisée mais aussi les perspectives du marché nous garantissent une croissance soutenue et une excellente visibilité au delà de l'an 2000. Par là, nous confortons notre position de grand groupe européen indépendant. Nous continuerons aussi à améliorer notre rentabilité, ce qui nous permettra d'investir dans de nouveaux services, de renforcer notre expertise dans les métiers de nos clients, et de créer de la valeur pour nos clients, nos collaborateurs et nos actionnaires.</p>	<p>Objectifs Compétitivité Résultats</p> <p><i>Innovation</i></p> <p><i>Innovation</i></p> <p><i>Innovation</i></p> <p><i>Cession acquisition</i></p> <p>Collaborateur</p> <p>Compétitivité <i>Innovation</i></p> <p>« Je » Emploi, Implication Compétences Rémunération Compétences</p> <p>Fcs : métiers</p> <p>Clients, technique Sociétés</p> <p>Compétences</p> <p>Leadership Clients Compétences Clients</p> <p>International Objectifs, Chiffre affaire International Clients Banque et Bourses « Je »</p> <p>Client & Fournisseurs</p> <p>« Je » CA, Client</p> <p>Leadership</p> <p>Clients & collaborateurs Actionnaires</p>

14. BOUYGUES – 1998 (V) ✓

Thématique & Enonciation	Texte	Remarque(s)
INTER [1], COMPET [1], INTER [2], COMPET [2], CDVAL [1], CDVAL [2], FCS [1], CDVAL [3], IPURE [1] IPURE [2] FCS [2], RTECO [1], F_R&D [1], VROBJ [1], BOURS [1], BOURS [2], CDVAL [4], FCS [3], LEAD [1], COMPET [3], FCS [4], CC [1], INTER [3], CDVAL [5], COMPET [4], LEAD [2], VROBJ [2], ECO_R [1], FCS [5], CC [2], COMPET [5], VROBJ [3], AE_ORG [1], FCS [6], COMPET [6], INTER [4], IPURE [3], LEAD [3], FCS [7], CDVAL [6], FCS [8], COMPET [7], INTER [5], IGLoba [1], IGLOBA [2], IPURE [4], FCS [9] COMPET [8], IGLOBA [3], CDVAL [7], IPURE [5], FCS [10], FCS [11], COMPET [9], IPROD [1], IPROD [2],	<p>Présent dans 80 pays, le groupe Bouygues a réalisé en 1998 une activité de 99,6 milliards de francs. L'international, qui constitue depuis plusieurs années un important relais de croissance, représente, avec 34,9 milliards de francs, plus de 35% de l'activité totale. Le résultat net part du Groupe est de 530 millions de francs en 1998. L'incidence des résultats comptables de Bouygues-Telecom sur le résultat net du Groupe représente une perte de 758 millions de francs due au développement très rapide de cette activité et à son succès rencontré dès sa période de lancement. Tous les métiers du Groupe, hormis les télécommunications, accroissent leur contribution au résultat courant qui, à hauteur de 3,3 milliards de francs hors Bouygues-Telecom, progresse de 28%.</p> <p>Après avoir achevé en 1998 la cession de ses activités périphériques telles que les Grands Moulins de Paris, Bouygues s'est recentré en deux grands pôles et six métiers, s'affirmant ainsi comme un groupe de construction et de services. Il s'appuie sur une structure financière solide et équilibrée : les capitaux propres ont augmenté pour atteindre 13,1 milliards de francs ; les provisions pour risques et charges à long terme atteignent 10 milliards de francs et assurent une grande sécurité ; le fonds de roulement est largement positif à 3,4 milliards de francs. Le Groupe a les moyens d'assurer sa croissance dans tous ses métiers.</p> <p>L'évolution du cours de l'action Bouygues, qui a progressé de 67% en un an, traduit la prise de conscience par les marchés financiers de la valeur de Bouygues, du fort potentiel de développement de ses activités et d'importantes créations de valeurs telles que Bouygues-Telecom et TPS.</p> <p>CONSTRUCTION. Ce pôle regroupe nos métiers traditionnels : le BTP, l'immobilier, et la route. Ces trois grands domaines, dans lesquels nous sommes des leaders, totalisent en 1998 une activité de 68,7 milliards de francs.</p> <ul style="list-style-type: none"> – Le BTP, avec 34,3 milliards de francs, représente 35% de l'activité totale du Groupe. Nous avons su compenser la dégradation continue du marché en France depuis sept ans par un fort développement international, en Asie, en Europe et en Afrique, sur des projets à forte valeur ajoutée. Notre chiffre d'affaires international en BTP a dépassé en 1998 notre volume de travaux en France, renforçant notre position parmi les premiers groupes mondiaux. Nous avons toute raison d'avoir confiance dans l'avenir. Les besoins dans le monde sont considérables. Le BTP est par ailleurs une école exceptionnelle de management et une activité peu consommatrice de capitaux. – L'activité de promotion immobilière, qui s'est restructurée en janvier 1998 autour de la marque Bouygues-Immobilier, a su profiter de la reprise du marché, en particulier dans le logement. Son chiffre d'affaires, à 5,8 milliards de francs en 1998, confirme sa sortie de la crise. Nous avons le souci de développer toujours plus la compréhension intelligente des besoins du client et de limiter les risques spéculatifs au strict minimum. – L'activité de Colas, leader mondial dans la construction et l'entretien de routes, a représenté 28,6 milliards de francs en 1998, soit près de 30% de l'activité totale du Groupe. Poursuivant sa croissance externe, Colas a renforcé ses positions internationales par l'acquisition de sociétés américaines. À la fois entrepreneur et industriel, Colas s'affirme comme le deuxième producteur mondial d'émulsions. <p>SERVICES. Ce pôle rassemble nos trois métiers de services : la gestion privée de services publics avec Saur, la communication avec TF1, et les télécommunications avec Bouygues-Telecom. Fortement créateurs de valeurs, ces trois métiers totalisent 28,6 milliards de francs d'activité en 1998, alors qu'ils étaient inexistant il y a quinze ans. Tous trois connaissent d'importants développements et de grandes réussites.</p> <ul style="list-style-type: none"> – Saur, exploitant de services publics dans les domaines de l'eau, de l'énergie et de la propreté, totalise 14 milliards de francs d'activité en 1998 et dessert plus de 35 millions d'habitants sur quatre continents. Elle poursuit, en partenariat avec EDF, son essor sur le marché mondial, la privatisation des services publics dans le monde lui offrant de grandes perspectives. Par une réorganisation de son capital, dans lequel EDF International est entré à hauteur de 14%, Saur est devenu totalement propriétaire de ses activités internationales. – TF1, première chaîne généraliste, a renforcé son leadership avec 35% de part de marché et s'est développée par la création d'un nouveau fonds de commerce par an depuis dix ans. En 1998, elle a réalisé 10,7 milliards de francs d'activité dont un quart par ses diversifications. Sa stratégie de développement s'inscrit dans le cadre des profondes évolutions technologiques du monde des médias : chaînes thématiques avec LCI, Eurosport, Odyssée... et diffusion numérique avec TPS qui recueillait fin 1998, deux ans après son lancement, 615000 abonnés. – Dernière diversification de Bouygues, la téléphonie mobile, avec Bouygues-Telecom dont le lancement en mai 1996 a dynamisé le marché. Créateur en France du concept du forfait, puis premier opérateur européen à offrir le son Digital Haute Résolution, Bouygues-Telecom a réalisé la meilleure performance mondiale d'un opérateur DCS 1800, trente mois après son lancement, engrangeant les succès à une vitesse record : couverture nationale, nombre de clients, qualité du service. Bouygues-Telecom comptait 1,6 million d'abonnés fin mars 1998 et prévoit d'atteindre 2,7 millions d'abonnés fin 1999. Moins de trois ans après son lancement, l'entreprise réalise un chiffre d'affaires de 3,9 	<p>International + compétitivité International</p> <p>Résultats</p> <p>Fcs : métiers</p> <p>Cession Recentrage Fcs : métiers</p> <p>Variables. fin</p> <p>Objectifs</p> <p>Cours boursier Marchés fin.</p> <p>Fcs : construction Leadership</p> <p>Contexte concurrentiel International Création val Compétitivité Leadership</p> <p>Eco ressources Fcs : Promo Immobilière</p> <p>Clients</p> <p>Fcs : routes</p> <p>Acquisitions Leadership</p> <p>Fcs : métiers</p> <p>Création valeur</p> <p>Partenariat Privatisation</p> <p>Taille</p> <p>Fcs : métiers</p> <p>Fonds de commerce Diversification</p> <p>Fcs : NTIC</p> <p>Fcs : métiers</p>

<p>LEAD [4], AE_ORG [2], COMPET [10], VROBJ [4], VROBJ [5] CC [3], VROBJ [6], IMAGE_S [1], MOBIL [1], A_ORG [1] DPERSO [1], MOBIL [2], AE_ORG [3], A_ORG [2], ACTION [1],</p>	<p>milliards de francs, en étant le seul opérateur français volontairement absent du téléphone filaire.</p> <p>Le groupe Bouygues est en évolution permanente depuis 47 ans. Chacun de nos métiers est aujourd'hui clairement identifié et se situe sur un marché en expansion ; nous avons fait les bons choix. Chaque métier a ses lignes de conduite, ses objectifs, ses stratégies et son potentiel de développement. Chacun d'eux a la capacité à s'adapter aux mutations grandissantes et toujours plus complexes de son environnement.</p> <p>Si Bouygues est un groupe différent des autres, c'est parce que ses valeurs fondamentales sont issues de son comportement d'entrepreneur moderne, apte à mobiliser des équipes sur de grands projets. Nous préparons l'avenir en continuant à recruter et former pour demain des hommes de talent, qui puissent comprendre, vivre et partager cette culture d'entreprise fondée sur la recherche permanente de la qualité, de la modernité et du challenge. L'avenir du groupe Bouygues se bâtit chaque jour. Avec des hommes qui savent que la pérennité de toute entreprise dépend de la satisfaction de ses clients, de l'ardeur de ses collaborateurs et de la confiance de ses actionnaires.</p>	<p>Leadership</p> <p>Clients</p> <p>Objectifs</p> <p>Objectifs Contexte conc</p> <p>Image sociale Implication & Equipes Emploi & formation Implication</p> <p>Client & collaborateurs Actionnaires</p>
---	--	--

15. TF 1 – 1998 (V) ✓

Thématique & Enonciation	Texte	Remarque(s)
AE_ORG [1], ACTION [1], COMPET [1], CDVAL [1], CC [1], FCS [1], COMPET [2], AE_ORG [2], LEAD [1], FCS [2], COMPET [3], LEAD [2] FCS [3] COMPET [4], LEAD [3], FCS [4], COMPET [5], LEAD [4], FCS [5],COMPET [6] FCS [6], FCS [7], CC [2], CDVAL [2], CEXPL [1], FCS [8], ECO_R [1], CDVAL [3], FCS [9], VROBJ [1], FCS [10], VROBJ [2], AE_ORG [3], VROBJ [3], CC [3], COMPET [7], FCS [10], COMPET [8], FCS [11], VROBJ [4], CDVAL [4], CC [4], VROBJ [5], AE_ORG [4], AE_ORG [5], AE_ORG [6],	<p>Mesdames, Mesdemoiselles, Messieurs, Chers actionnaires, 1998 aura été à nouveau une année de croissance et de bons résultats pour votre groupe. Face à la multiplication des offres de programmes et de services, la chaîne TF1 se positionne comme un média vivant et créatif, fédérant un large public autour d'une programmation généraliste de qualité événementielle. Cette stratégie a continué à porter ses fruits en 1998 : les parts d'audience de TF1 ont progressé de sur les principales populations recherchées par les annonceurs et la chaîne obtient 95 des 100 meilleures audiences de l'année toutes chaînes confondues. Symbole de ces succès de programmation : le sport avec la coupe du monde de football et la formidable épopée de l'équipe de France dont le parcours victorieux a constitué un des événements phare de l'année sur TF1. Plus de 20 millions de nos concitoyens ont suivi la finale victorieuse des bleus sur votre chaîne, la plus forte audience jamais enregistrée en télévision depuis l'invention de l'audimétrie individuelle. Cette réussite a également touché tous les autres genres de programmation : – Les fictions avec notamment le succès du « Comte de Monte Cristo », grande œuvre de prestige qui a obtenu la plus forte audience jamais réalisée par un feuilleton depuis 1989 ; – Les émissions jeunesse qui séduisent toujours la moitié des jeunes téléspectateurs ; – L'information qui continue à creuser l'écart avec la concurrence ; – Les variétés et les divertissements qui illustrent également l'offre événementielle avec la retransmission du concert de Johnny Halliday au stade de France et de l'élection de Miss France qui a rassemblé plus de 12 millions de téléspectateurs ; – Le cinéma qui attire toujours de larges audiences autour de l'exclusivité en clair des meilleurs films. TF1 s'affirme ainsi plus que jamais comme la grande chaîne généraliste d'avenir. Capitalisant sur la réussite de l'antenne et s'appuyant sur un environnement économique favorable, les recettes publicitaires de TF1 affichent une croissance de 4,7%. Dans le même temps, nos coûts de programmes ont été maintenus au niveau prévu. Depuis plusieurs années maintenant, ce positionnement solide sur notre métier principal couplé à une rigueur de gestion a permis d'améliorer de manière significative nos marges d'exploitation et de financer des activités de diversification à forte valeur ajoutée. Ces métiers, qui couvrent l'ensemble de la filière audiovisuelle, se développent autour de notre capacité d'édition, de production, de distribution et de commercialisation de contenus, de produits et de services sur tous les supports. Ils nous permettent : – d'enrichir notre offre en s'appuyant sur les marques fortes développées par TF1 ; – de répondre aux nouveaux modes de consommation du public ; – d'entrer sur de nouveaux marchés prometteurs. L'année 1998 illustre ce positionnement : – Nos chaînes thématiques figurent parmi les plus regardées par les foyers français ayant accès à une offre de programmes câble ou satellite. Eurosport, la chaîne Info, Odyssée, Shopping Avenue font référence dans leur domaine ; – TPS a confirmé son succès sur le marché français de la télévision numérique en terminant l'année avec 615000 abonnés à son offre, soit une part de marché de 45% des nouveaux recrutés. Le taux de renouvellement de ses abonnements a été supérieur à 90 % ; – TF1 Interactif, structure récemment créée, a développé un site Internet qui est devenu en quelques mois une référence dans le domaine de l'information en étant le premier à utiliser véritablement toutes les fonctionnalités du média (son, images, textes, forums, votes,...) et en utilisant les images de TF1. En déclinant ces contenus sur plusieurs autres supports (TV interactive, Téléphonie mobile, ...) grâce à des outils de mutualisation des données développés en interne, TF1 Interactif s'est imposée en quelques mois comme producteur de contenus multimédias de qualité. Dans un secteur en pleine mutation, TF1 est ainsi prête à affronter les défis du futur et saisir les nouvelles opportunités de la télévision de demain. Votre groupe a connu d'excellentes performances en 1998. Son résultat net progresse de 48% pour atteindre 716 millions de francs (109M€). Ses capitaux propres représentent plus de 3 milliards de francs (462M€) et son bilan est quasiment sans dette financière. Cette situation financière saine permet d'envisager des développements ambitieux. Dans ce contexte, fidèle aux principes qui ont guidé la croissance du groupe depuis sa privatisation, la stratégie de TF1 s'articule autour des axes suivants : – Consolider notre position de première chaîne française par une programmation créative de qualité, événementielle et grand public répondant aux attentes des téléspectateurs et des annonceurs ; – Développer l'offre éditoriale et commerciale du groupe au travers de nouvelles thématiques à forte valeur ajoutée mais également de produits et de services interactifs distribués sur tous types de supports. Ces nouveaux projets s'appuieront sur la notoriété des marques du groupe TF1 ; – Saisir toute opportunité de développement, seul ou en partenariat, assurant des relais de croissance pour le groupe et garantissant un retour sur investissement compatible avec nos objectifs de rentabilité ;</p>	<p>Externes Actionnaires Compétitivité Contexte concurrentiel Portfolio Compétitivité Annonceurs Leadership Fcs : football Compétitivité Leadership Fcs : fictions Fcs : jeunesse Fcs : info. Fcs : événement Optique concurrentielle Résultats Coûts Fcs & rigueur Portfolio Objectif, compétitivité Objec, Public Compétitivité Fcs : métiers Compétitivité Fcs : NTIC Objectifs Création val. Objectifs Public annonceurs téléspectateurs</p>

<p>VROBJ [6], IPROD [1], IPROC [1],</p> <p>VROBJ [7],</p> <p>RTECO [1], CEXPL [2], P_MO [1],</p> <p>VROBJ [8], COMPET [9], CDVAL [5], ACTION [2], A_ORG [1], AE_ORG [7], BOURS [1], BOURS [2], IMAGE_S [1],</p>	<p>– Améliorer les marges par un strict contrôle des coûts et la recherche de gains de productivité s'appuyant notamment sur l'intégration des technologies numériques dans les processus de production.</p> <p>Nous sommes convaincus que la combinaison de ces objectifs permettra à votre groupe d'accélérer sa croissance et d'améliorer son résultat pour continuer à créer de la valeur pour ses actionnaires, ses collaborateurs et ses partenaires. En 1998, le titre TF1 a progressé de plus de 60 %, soit le double du marché boursier français.</p> <p>Nous tenons à vous remercier de la confiance dont vous témoignez à l'égard du groupe TF1.</p>	<p>Objectifs <i>Innovation</i> <i>Innovation</i></p> <p>Objectifs</p> <p>Rentabilité Coûts Productivité</p> <p>Objectifs Compétitivité Action, collaborateurs Partenaire, bourses, M. fin.</p>
---	---	--

16. ALCATEL – 1998 (V) ✓

Thématique & Enonciation	Texte	Remarque(s)
AE_ORG [1], ACTION [1], IPURE [1], IGLOBA [1], BOURS [1], IPURE [2], IPURE [3], IPURE [4], DG_ADMIN [1], VROBJ [1], COMPET [1], CC [1], IGLOBA [2], ACTION [2], VROBJ [2], FCS [1], IPURE [5], LEAD [1], FCS [2], FCS [2], IPURE [6], CC [2], LEAD [2], IPURE [7], CC [3], LEAD [3], FCS [3], COMPET [2], LEAD [4], COMPET [3], CDVAL [1], IPURE [8], RTECO [1], CC [4], COMPET [4], CDVAL [2], CDVAL [3], CC [5], COMPET [5], BOURS [2], CDVAL [4], BOURS [3], CC [6], CC [7], FCS [4], FCS [5], AE_ORG [2], FCS [6], CC [8], INTER [1], A_ORG [1], FCS [7], LEAD [5], QUALP [1], LEAD [6], QUALP [2], FCS [8], QUALP [3], COMPET [6], FCS [8], IPURE [9], INTER [2], IPURE [10], LEAD [7], LEAD [8], CC [9], FCS [9], VROBJ [3], FCS [10], ACTION [3], RTECO [2], P_MO [1], ECO_R [1], F_R&D [1],	<p>Madame, Monsieur, cher actionnaire,</p> <p>1998 restera une année charnière dans la vie d'Alcatel, au cours de laquelle l'entreprise aura été largement reconfigurée. CEGELEC a été reprise par GEC ALSTHOM, et GEC ALSTHOM, devenue ALSTHOM, a été introduite en bourse, ALCATEL réduisant sa participation à 24% du capital. Le fruit de ces opérations a été réinvesti dans l'acquisition de sociétés de télécommunications complétant harmonieusement notre portefeuille. Le recentrage du groupe sur les marchés de télécommunications, dont le conseil d'administration avait fait son objectif prioritaire, est ainsi devenu une réalité et permettra à ALCATEL de tirer parti de la forte croissance de ce secteur.</p> <p>C'est dans cette perspective qu'il faut placer le partenariat stratégique conclu avec Thomson-CSF, dont ALCATEL est devenu l'actionnaire le plus important avec 15,8% du capital. Notre objectif est de développer les synergies de plus en plus fortes qui existent entre les applications civiles et militaires de l'électronique. Le rapprochement entre les deux groupes, conforté par les activités apportées par Aérospatiale, a permis de créer ALCATEL SPACE, l'un des premiers acteurs mondiaux dans le domaine des satellites. Cette société, l'une des seules à être adossée à un groupe de télécommunications qui la gère, est détenue à 51% par ALCATEL et à 49% par Thomson-CSF.</p> <p>1998 restera également l'année où ALCATEL est devenu un acteur de premier plan dans les télécommunications aux Etats-Unis, du fait de l'acquisition de DSC. Notre groupe avait réussi en quelques années à prendre des positions majeures en transmission. L'apport de DSC, élargissant ces positions au domaine en forte croissance de l'accès aux abonnés, a fait des Etats-Unis le premier marché d'ALCATEL avec 20% de ses ventes.</p> <p>Les comptes de l'exercice 1998 sont caractérisés par un résultat net de 2,3 milliards d'euros, chiffre qui reflète l'excellente valorisation des actifs cédés. La puissance financière d'ALCATEL en est considérablement renforcée. Dans un contexte économique plus difficile que celui de l'exercice précédent, la performance du secteur Télécom continue de traduire les efforts entrepris depuis trois ans : le chiffre d'affaires a progressé de près de 10% et le résultat opérationnel a crû de 40%. Le résultat opérationnel du secteur Câbles et Composants est demeuré stable, malgré des conditions de marchés difficiles, grâce à des efforts de compétitivité renouvelés.</p> <p>Nous avons tiré les enseignements de la réaction des marchés boursiers à la publication de nos résultats du premier semestre 1998. C'est ainsi que le contenu de nos informations financières sera enrichi et diversifié et que nous publierons trimestriellement nos résultats à partir de la mi-année 1999.</p> <p>1999 sera une année consacrée à la mise en place de la nouvelle stratégie d'ALCATEL, recentrée sur le marché des télécommunications. Malgré la baisse rapide des prix, la croissance de ce marché dans les années à venir, qui s'explique à la fois par la libération des échanges et par l'explosion d'Internet, est estimée à plus de 10% par an en valeur, et bien plus en volume. Notre positionnement sur ce marché, l'un des plus porteurs de l'économie, constitue pour ALCATEL une grande opportunité. Notre stratégie de développement épouse les besoins actuels et futur de nos clients, qu'il s'agisse des nouveaux acteurs liés à l'explosion d'Internet, ou des opérateurs en place, mais également des entreprises et des consommateurs finaux. Elle s'appuie sur les deux atouts décisifs qui distinguent ALCATEL de ses principaux tant dans les Télécom que dans les Câbles et les Composants : une présence réellement mondiale, constituée d'équipes locales solidement implantées dans toutes les régions du globe, et un portefeuille technologique de toute première qualité. C'est ainsi que nous sommes désormais le leader mondial des systèmes ADSL, une technologie permettant l'accès rapide à Internet, à partir d'une simple ligne téléphonique sur le fil de cuivre. Dans le domaine des transmissions, nous devenons un acteur majeur du multiplexage par répartition en longueurs d'onde, une technologie qui accroît considérablement la capacité des liaisons optiques. Dans les réseaux intelligents, qui sont au cœur de la nouvelle générations des télécommunications, ALCATEL a pris ces derniers mois des positions commerciales également remarquables. Enfin, en ce qui concerne les réseaux de données et Internet, nous avons sensiblement élargi notre offre grâce à une série d'acquisition ciblées aux Etats-Unis (Xylan, Packet Engines, Assured Access). Ayant acheté des sociétés à la pointe des dernières technologies, nous avons incontestablement pris une longueur d'avance par rapport à la plupart de nos concurrents, même ceux qui nous avaient précédés dans cette voie. ALCATEL est désormais en tête de la compétition dans le domaine d'Internet, comme il l'est dans les réseaux optiques et l'intelligence des réseaux. Ces trois facteurs sont essentiels pour préparer et mettre en place les réseaux du futur : ALCATEL est aujourd'hui parfaitement positionné pour tirer le meilleur parti de la "déferlante" Internet.</p> <p>Nos atouts se sont renforcés et notre engagement à l'égard de nos actionnaires est plus que jamais axé vers l'amélioration de notre rentabilité. Notre productivité s'accroît sans cesse sous le double effet de notre fort développement dans les télécommunications et des mesures de réduction des coûts. Cette orientation sera maintenue, voire accélérée. Cependant, notre effort de recherche et développement restera intense pour continuer de proposer à nos clients les solutions les plus innovantes dans un marché en pleine évolution. Parallèlement, nous maintiendrons une politique de recrutement soutenu de jeunes diplômés. Tout en renforçant la rentabilité de notre entreprise, il est important en effet de développer son potentiel pour les années à venir.</p>	<p><i>Configuration</i> Innovation, Bourses <i>Réduction K</i> <i>Acquisition</i> <i>Recentrage</i> Conseil Administration</p> <p><i>Partenariat</i> Actionnaires Objectifs Portfolio <i>Fusion</i> Leadership</p> <p><i>Acquisition</i></p> <p><i>Acquisition</i> Contexte concurrence+lead Compétitivité</p> <p>Résultats <i>Cession</i></p> <p>Contexte concurrentiel Compétitivité Résultats Résultats Contexte concurrentiel Marché fin. Résultats Image fin.</p> <p>Optique concurrentielle</p> <p>Compétences</p> <p>Clients</p> <p>Exploitation Fcs</p> <p>International Equipes Portfolio Leadership</p> <p>Lead+Produit Fcs : technologie Produits Compétitivité</p> <p>Fcs + <i>Acquisition</i> International <i>Acquisition</i> Leadership Leadership Contexte concurrentiel Fcs : compétitivité</p> <p>Objectifs Portfolio, Rentabilité + Productivité</p> <p>Réduc coûts R&D</p>

<p>AE_ORG [3], CC [10], DPERSO [1], DPERSO [2] RTECO [3], DG_ADMIN [2], CDVAL [5], ACTION [4], DG_ADMIN [3], A_ORG [2],</p> <p>DG_ADMIN [4],</p> <p>DG_ADMIN [5], IMAGE_S [1]</p>	<p>C'est parce qu'il adhère à cette vision que le conseil d'administration a manifesté sa confiance dans le futur d'ALCATEL, en proposant une augmentation significative du dividende versé à nos actionnaires, qui passe de 1,75 à 2 euros.</p> <p>Pour ma part, je puis vous assurer de l'engagement de tous les salariés d'ALCATEL dans ce nouveau chapitre de l'histoire de notre groupe, ainsi que de mon total dévouement.</p> <p>Ambroise Roux, Président d'honneur de notre compagnie, est décédé le 5 avril dernier. Il fut le président de la Compagnie Générale d'Electricité de 1970 à 1982 et exerça par la suite au sein du conseil d'administration un rôle éminent. Il était profondément attaché à notre société, qu'il a marquée de son rayonnement et de sa vive intelligence. Je tiens ici à saluer sa mémoire.</p>	<p>Clients Emploi, Formation Rentabilité Administrateur Dividende</p> <p>« Je » salariés</p> <p>Ambroise Roux.</p> <p>Conseil Administration Image sociale</p>
--	---	---

17. BIC – 1998 (V) ✓

Thématique & Enonciation	Texte	Remarque(s)
VROBJ [1], A_ORG [1], INTER [1], IPROD [1], INTER [2], AE_ORG [1], VROBJ [2], IGLOBA [1], IPROC [1], IGLOBA [2], INTER [3], IGLOBA [3], F_R&D [1], IPURE [1], IGLOBA [4], CDVAL [1], CDVAL [2], IPURE [2], INTER [4], FCS [1], COMPET [1], CEXPL [1], A_ORG [2], DPERSO [1], DPERSO [2], INTER [5], F_R&D [2], QUALP [1], COMPET [2], IPRODC [2], CC [1], VROBJ [3], CC [2], RTECO [3], INTER [5], RTECO [4], CDVAL [3], CDVAL [4], F_R&D [3], AE_ORG [2], ACTION [1], DG_ADMIN [1], MOBIL [1], DPERSO [1],	<p>L'année 1998 marque la poursuite de nos efforts engagés depuis plusieurs années pour renforcer nos équipes, optimiser notre outil industriel, poursuivre notre développement international et développer de nouveaux produits.</p> <p>L'objectif de mondialisation du groupe est indispensable dans nos métiers : notre marché est mondial, nos clients sont de plus en plus mondiaux et nos consommateurs sont maintenant répartis dans le monde entier. Nous poursuivons nos efforts, tout en tirant parti des expériences locales, conduire BIC au rang d'une entreprise globale. Le choix à la fin de l'année 1998, et pour la première fois dans l'histoire de BIC, d'une agence de publicité mondiale en est une illustration. C'est dans cet esprit que nous avons mené ces trois dernières années une rationalisation de notre outil industriel sur l'ensemble du continent américain, et que nous avons annoncé à la fin de l'année 1998 notre plan de réorganisation pour l'Europe.</p> <p>Pour mettre en place ce plan, nous avons annoncé d'importants investissements industriels et informatiques, dont notamment la construction en France d'une usine ultra-moderne d'instruments d'écriture. Les autres coûts afférents à ce plan de réorganisation ont été enregistrés en 1998 et ont affecté notre résultat net qui a atteint 77 millions d'euros contre 122 millions d'euros en 1997. Mais, dès l'an 2000, les effets de ce plan devraient permettre d'améliorer notre résultat d'exploitation de près de 15 millions d'euros par an, pour obtenir un retour sur investissements en moins de trois ans.</p> <p>La politique de rachat des minoritaires dans nos filiales, que nous avons poursuivie ces dernières années, s'est traduite en 1998 par le rachat des 9% minoritaires restants dans notre filiale au Brésil et de la majeure partie du capital de Viorex BIC en Grèce faisant passer notre participation de 44 à 92%. Cette opération nous donne aujourd'hui la maîtrise complète de la technologie des rasoirs et des lames et une présence commerciale très forte dans ce pays. Le montant de ces deux opérations s'élève à 107 millions d'euros.</p> <p>Nos équipes de management ont été encore renforcées au cours de l'année notamment avec l'arrivée en mai de François de Lavalette, Directeur Europe. Mario Guevara, qui a construit pendant six ans le succès de notre filiale au Mexique, a été nommé Directeur de l'Amérique du Sud. Il succède à ce poste à Douglas Ribas qui a pris sa retraite après avoir développé considérablement notre présence dans cette zone pendant 25 ans.</p> <p>L'innovation et la recherche et développement, dont le montant a atteint 2,3% du chiffre d'affaires en 1998, nous ont permis de mettre sur le marché des produits mais plus particulièrement dans les articles de papeterie et les briquets. Nous vous les présentons, ainsi que les nouveautés 1999, de façon détaillée à l'intérieur de ce rapport.</p> <p>La poursuite de la croissance des ventes, +9% entre 1998 et 1997, s'appuie à la fois sur l'élargissement des gammes existantes et sur une expansion géographique. Même si notre filiale en Russie et nos activités en Asie ont été affectées par les crises locales, nous maintenons notre volonté de nous développer dans ces pays à fort potentiel. Nous sommes cependant tributaires des conditions économiques et financières qui prévalent actuellement dans ces régions.</p> <p>Intervenue après la clôture de l'exercice, la dévaluation du Réal ne devrait pas affecter trop fortement nos activités au Brésil car nous produisons localement la quasi-totalité de nos ventes sur le marché sud américain.</p> <p>Quelque soit le taux de conversion du Réal, la dévaluation de celui-ci aura un impact négatif sur les résultats de BIC Brésil une fois convertis en euros, dans les comptes consolidés du groupe en 1999.</p> <p>L'augmentation de notre marge brute (+13%) a été consacrée à des investissements opérationnels. Nous entendons ainsi poursuivre le renforcement de notre société pour nos clients et nos actionnaires que je remercie pour leur fidélité et leur confiance.</p> <p>J'exprime également toute ma gratitude à nos équipes pour leur implication et leur travail.</p>	<p>Objectifs Equipes <i>Innovation</i></p> <p>Clients Objectifs <i>Innovation</i> <i>Innovation</i></p> <p><i>Reconfiguration</i> International <i>Reconfiguration</i> Investissement</p> <p><i>Orgnisat + Réorganisation</i> Résultats</p> <p>Résultats</p> <p><i>Configuration</i></p> <p>International</p> <p>Fcs : produits Coûts acquisition</p> <p>Equipes</p> <p>International</p> <p>Investissement</p> <p>Produits</p> <p>Compétitivité <i>Innov PC</i></p> <p>Objectifs Contexte concurrentiel</p> <p>Dévaluation</p> <p>Dévaluation Résultats</p> <p>Résultats Investissement Clients « Je » Equipes, implication</p>

18. CREDIT AGRICOLE – 1998 (V) ✓

Thématique & Enonciation	Texte	Remarque(s)
CC [1], BOURS [1], CC [2], BOURS [2], INTER [1], CC [3], IGLOBA [1], INTER [2],	L'année 1998 a été marquée par deux événements majeurs qui ont eu des conséquences profondes sur l'environnement financier mondial. D'une part, les crises asiatique et russe ont entraîné de graves perturbations sur les marchés financiers internationaux. D'autre part, l'avènement de l'euro a contribué à accélérer le mouvement de restructuration du système bancaire dans les principaux pays de la Communauté européenne.	Contexte concurrentiel Bourses Bourses International <i>Reconfiguration</i>
CC [4],	Dans le même temps, sur le plan économique, les contrastes se sont accentués entre les pays émergents frappés par la récession et les nations développées où, à l'exception du Japon, la consommation des ménages et la baisse des taux d'intérêt ont soutenu la croissance.	Contexte concurrentiel
CC [5], VROBJ [1],	Dans ce contexte heurté, le Crédit agricole a démontré, en 1998, sa capacité à absorber les chocs conjoncturels, tout en poursuivant sa marche en avant. La progression de 25% de son résultat net, part du groupe, qui a atteint 12,3 milliards de francs, en témoigne.	Contexte, objectif
CDVAL [1], COMPET [1], VROBJ [2],	Cette forte croissance atteste du bien-fondé de la stratégie que le Crédit agricole met en œuvre depuis dix ans et qui lui a permis de concrétiser de nouvelles avancées au cours de l'exercice écoulé.	Résultats Compétitivité Objectifs
COMPET [2], AE_ORG [1] FCS [1],	En 1998, l'activité commerciale du Crédit agricole, hors marchés émergents, a été vigoureuse auprès de toutes les clientèles.	Compétitivité Clients Fcs : métiers
COMPET [3] FCS [2], INTER [3], BOURS [3], IPURE [1] CC [6], INTER [4], VROBJ [3],	En ce qui concerne la banque de proximité, la progression sensible de la collecte et l'augmentation notable de l'encours de prêts aux particuliers comme aux entreprises ont permis au Crédit agricole d'accroître à nouveau ses parts de marché.	Compétitivité Fcs : métiers <i>Filialisation</i>
CDVAL [2], IPROD [1], COMPET [4], AE_ORG [2] AE_ORG [3] COMPET [5], IPURE [2], CC [7], IPURE [3], IPROC [1] IPURE [4], LEAD [1],	La banque des grandes clientèles, de l'international et des marchés, filiale au sein de Crédit Agricole Indosuez, a bénéficié, elle aussi, d'une bonne tenue de toutes ses activités, à l'exception du métier marchés émergents, particulièrement touché par la crise en Asie et en Russie. Face à ces difficultés, toutes les mesures ont été prises pour permettre à Crédit Agricole Indosuez de se développer sur des marchés stratégiques pour le Groupe et de retrouver durablement une situation profitable.	Objectifs Création val
IPURE [5],	Dans le domaine de la gestion d'actifs, la croissance des encours gérés atteste du développement d'Indocam, tant auprès des particuliers que des investisseurs institutionnels.	Particuliers Institutionnels
IPURE [6], FCS [2], IPURE [7], LEAD [2],	Les performances commerciales du Crédit Agricole sont allées de pair avec de nouvelles initiatives visant à adapter ses structures aux évolutions des marchés et des métiers. La poursuite du mouvement de fusion des Caisses régionales et des regroupements informatiques répond à cette exigence. Il en va de même de la fusion des sociétés de bourse du Groupe au sein d'un pôle d'intermédiation unique et leader sur le marché français : Crédit Agricole Indosuez Cheuvreux. En outre, le Crédit agricole a engagé le rapprochement de ses activités de banque privée afin d'acquérir, dans ce domaine porteur, une taille significative.	<i>Configuration</i> <i>Fusion</i> Informatique <i>Fusion, Leadership</i> <i>Taille</i>
IPURE [8], IPURE [9], INTER [5],	L'année 1998 a également vu le Crédit Agricole conduire de nouvelles opérations de croissance externe qui s'inscrivent dans le droit fil de ses choix stratégiques.	<i>Acquisition</i> Fcs : position <i>Acquisition</i>
LEAD [3],	Pour renforcer ses positions sur les marchés de proximité, axe majeur de son développement, le Crédit agricole a acquis Sofinco, qui figure dans les premiers rangs des établissements de crédit à la consommation en France. Il a, par ailleurs, accru sa présence dans des banques à réseau bien implantées sur leur marché national. En Europe, il a participé activement à la constitution de Banca Intesa, qui compte parmi les principaux groupes bancaires d'Italie. En Amérique latine, il a pris le contrôle de Banco Bixel, troisième banque privée d'Argentine.	<i>Acquisition</i> <i>Acquisition</i> Leadership Objectifs
VROBJ [4], LEAD [4],	Grâce à une stratégie claire et à une solidité financière régulièrement renforcée, le Crédit agricole, première banque française par le montant de ses capitaux propres, aborde avec confiance et détermination les défis de l'avenir.	Contexte concurrentiel
CC [8],	Attentif aux opportunités de développement qu'engendreront les profondes transformations à l'œuvre dans le secteur financier, il entend poursuivre la construction d'un grand groupe bancaire universel à dimension européenne et mondiale. Sous la conduite de son nouveau Directeur Général, Jean Laurent, la Caisse Nationale de Crédit Agricole assumera, comme par le passé, les responsabilités que le Groupe lui a confiées au service des ambitions du Crédit Agricole et de ses clients.	Jean Laurent Clients
IGLOBA [2], INTER [6], DG_ADMIN [1]		
MOBIL [1], AE_ORG [4],		

19. ERIDANIA-BEGHIN SAY – 1998 (V) ✓

Thématique & Enonciation	Texte	Remarque(s)
<p>ACTION [1], CDVAL [1], CC [1], DG_ADMIN [1] CC [2], CDVAL [2], INTER [1], CC [3],</p> <p>AE_ORG [1], COMPET [1],</p> <p>AE_ORG [2], CC [4], COMPET [2], INTER [2], FCS [1], CC [5], RTECO [1], FCS [2],</p> <p>FCS [3], CDVAL [3], VROBJ [1], RTECO [2],</p> <p>CC [6], FCS [4], VROBJ [2], CC [7], VROBJ [3],</p> <p>VROBJ [4], ECO_R [1], INTER [3], IGLoba [1],</p> <p>ECO_R [2], FCS [5], VROBJ [5], FCS [6], IPURE [1], VROBJ [6], QUALP [1], DPERSO [1], CEXPL [1], INTER [4], IGLOBa [2], IPURE [2], ECO_R [3], INTER [5], FCS [7], CEXPL [2], VROBJ [7], IPROC [1], COMPET [3],</p> <p>COMPET [4]</p> <p>IPURE [3], INTER [6],</p> <p>CDVAL [4], INTER [7], IPRODC [1], IPROC [2], FCS [8],</p> <p>FCS [9], INTER [8], IGLOBa [3], IPURE [4], INTER [9], CC [8], INTER [10], IPURE [5], CDVAL [5], F_R&D [1], INTER [11], VROBJ [7], FCS [10], INTER [12],</p> <p>AE_ORG [3], IPROD [1],</p>	<p>Chers actionnaires, Les résultats de votre société sont largement détaillés et expliqués au fil de ce rapport annuel. Néanmoins, leur évolution au cours de l'année ainsi que les perspectives de l'exercice en cours justifient que j'y consacre quelques lignes. Le premier semestre a été excellent, le second semestre décevant. Certes, l'impact direct sur nos résultats de notre présence dans les pays affectés par les crises russe et asiatique a été limité. Mais l'effet de ces crises sur la demande mondiale de matières premières et produits intermédiaires, notamment d'origine agricole, a été fortement ressenti au cours des derniers mois de 1998. A cet égard, deux indicateurs, que le lecteur trouvera dans ce rapport annuel, sont particulièrement éloquentes : le prix mondial du sucre et le prix des tourteaux de soja destinés à l'alimentation animale. Bien que l'essentiel de notre activité sucrière se déroule dans le cadre de l'Organisation Commune de Marché de l'union Européenne et que la cause principale de la faiblesse de certains marchés liés à l'alimentation animale soit la crise en Asie, où notre présence est encore modeste, ces deux indicateurs illustrent l'excédent de capacité mondiale de transformation de produits agricoles. Dans le contexte actuel de demande affaiblie, cet excédent affecte la rentabilité d'acteurs tels que ERIDANIA BEGHIN-SAY, malgré son positionnement géographique, la spécificité de certains de ses produits et la force de ses marques. Ce sont précisément ces caractéristiques qui ont permis à votre société d'enregistrer, sur l'ensemble de l'exercice, une progression de 4,4% de son résultat courant avant impôts. Ce chiffre est en deçà de nos attentes et ne permet pas d'améliorer le retour sur capitaux investis. Celui-ci reste de l'ordre de 11% alors que notre objectif est plutôt de progresser vers une fourchette de 13 à 15%. Nous ressentons l'impact de la simultanéité, par définition conjoncturelle, de facteurs négatifs sur l'ensemble de nos métiers : il n'y a donc lieu de remettre en cause ni nos ambitions ni nos objectifs. Si certains facteurs sont hors de notre contrôle, nous devons agir sur les éléments qui sont à notre portée et qui nous permettront de profiter pleinement de la conjoncture dès son amélioration. Nos objectifs énoncés en 1998 demeurent donc d'actualité : maîtrise des coûts, expansion géographique et innovation. La maîtrise des coûts. Si aucun de nos secteurs n'est dispensé d'efforts en la matière, notre attention se concentre naturellement sur les deux secteurs particulièrement capitalistiques que sont le sucre et l'amidon. Nous renforçons les programmes déjà définis dans ce domaine. C'est ainsi que, dans le secteur sucre en France, nous avons annoncé le projet de fermeture de VAUCIENNES en 2000. L'objectif est de poursuivre l'allongement de la campagne et l'augmentation du tonnage de sucre produit sur chaque site. Par ailleurs nous procédons à la réorganisation des effectifs dans les autres établissements et à la réduction de nos coûts d'entretien de 30% sur 3 ans. Dans le secteur sucre en Italie, la logistique industrielle et celle du conditionnement seront refondues. Nous poursuivrons, dans la continuité de l'opération menant à la fermeture de la sucrerie de FANO, notre effort de rationalisation de l'ensemble de l'industrie sucrière italienne. Dans le secteur amidon en Europe, la réduction de 20% des coûts opérationnels contrôlables est engagée et portera ses fruits dès 1999. Le renforcement de la capacité de meulage de blé en Europe du nord sera parachevé cette année et contribuera à une amélioration de notre position compétitive. En outre, la baisse des prix des produits amylicés, qui a été supérieure à la baisse du prix du blé ou du maïs au point de ne pas permettre à l'industrie amidonnière de rémunérer les capitaux considérables qu'elle engage, nous impose une augmentation moyenne des prix. Nous avons aussi décidé la fermeture de notre installation de production d'acide citrique à CASEI GEROLA en Italie. Cette fermeture, dont les coûts sont provisionnés, aura un impact positif immédiat sur notre compte de résultats. Aux Etats-Unis, nous poursuivons la modernisation de l'amidonnerie de HAMMOND et l'augmentation de notre capacité de meulage, rendue nécessaire par le développement de notre gamme de spécialités. L'expansion géographique. Notre secteur Transformation des Oléagineux et Commercialisation en Europe a subi une transformation radicale au cours de ces dernières années. Les mesures prises en France (récemment, grâce à l'alliance avec SOFIPROTEOL et à l'acquisition de l'activité huile de marque FRUIT D'OR) ou en Espagne ont un impact positif. Mais il est incontestable que notre présence industrielle et commerciale sans égale en Europe de l'Est ainsi que notre intégration vers l'aval constituent une protection importante, mais pas une immunité totale, contre la baisse des marges de trituration. Nous avons réalisé en 1998 des investissements industriels importants en Hongrie, Pologne et Ukraine. Nous poursuivrons dans cette voie en 1999. Dans le secteur Nutrition Animale, PROVIMI continue son expansion dans des pays prometteurs aussi divers que l'Argentine, la Chine ou l'Afrique du Sud. L'innovation. Nos clients attendent de nous un fort engagement dans le développement d'ingrédients qui correspondent à leurs besoins nouveaux : pour les industriels, il s'agit d'apporter à leurs produits finis des caractéristiques désirées, et pour le consommateur final, il s'agit de contribuer à</p>	<p>Actionnaires Résultats Contexte concurrentiel « Je »</p> <p>Résultat, Inter Contexte concurrentiel</p> <p>lecteur Compét=prix</p> <p>Organisation Europe CC, Marchés International Fcs : compétition Contexte concurrentiel Fcs : métiers</p> <p>Fcs : métiers Résultats Objectifs</p> <p>Contexte concurrentiel Objectifs</p> <p>Objectifs Innovation</p> <p>Eco ressources Objectifs</p> <p>Cession Produit Licenciemnt</p> <p>Restructuration Cession Rationalisation, int</p> <p>Objectifs Innovation procédé Compétitivité</p> <p>Compétitivité</p> <p>Résultats Innovation Fcs : portfolio</p> <p>Innovation Acq+Alliance International Contexte concurrentiel Intégration Résultats</p> <p>Objectifs</p> <p>International Clients</p>

<p>QUALP [2], AE_ORG [4], AE_ORG [5],</p> <p>F_R&D [2], IPROC [3], C&FONC [1], COMPET [5], FCS [11],</p> <p>IPURE [6], IPRODC [2], QUALP [3],</p> <p>INTER [13], IPURE [7], QUALP [4], AE_ORG [6], VROBJ [8], FCS [12], QUALP [5],</p> <p>INTER [14], IPROD [2], QUALP [6], CC [9], AE_ORG [7], QUALP [7], VROBJ [9], AE_ORG [8], AE_ORG [9], VROBJ [10], CC [10],</p> <p>VROBJ [10], AE_ORG [10], QUALP [8],</p> <p>CC [11], CDVAL [6],</p> <p>CDVAL [7],</p> <p>BOURS [1], CC [12], RTECO [3], INTER [15], CC [13],</p> <p>FCS [13], COMPET [6],</p> <p>CDVAL [8], COMPET [7],</p> <p>BOURS [2], BOURS [3] CC [14],</p> <p>ACTION [2], VROBJ [11],</p> <p>FCS [14],</p>	<p>l'équilibre alimentaire et au bien-être.</p> <p>ERIDANIA BEGHIN-SAY est engagé dans un processus de refonte de ses efforts de recherche et de commercialisation afin d'adapter sa démarche à ces besoins, sans pour autant perdre de vue que la compétitivité de notre métier amont, la transformation, reste l'élément déterminant de notre réussite.</p> <p>Un exemple concret de cet effort est la conclusion de deux accords avec HENKEL en décembre 1998. Le premier prévoit la production et le développement, au sein d'une société contrôlée par ERIDANIA BEGHIN-SAY, d'isoflavones, éléments naturellement présents dans les graines de soja, contribuant à réduire des phénomènes post-ménopausiques. Le second concerne la construction en Hongrie, par CEREO, d'une unité de concentration de tocophérols (un ingrédient obtenu lors du raffinage d'huiles végétales) qui seront vendus à HENKEL en vue de la production par celui-ci de vitamine E naturelle. D'autres initiatives suivront au cours de cette année. Dans le domaine du sucre, 1999 verra le lancement en France d'ACTISUCRE, un produit sucrant à base de sucre et de fibres bifidogènes qui participent au bon équilibre de la flore intestinale. En Italie, ERIDANIA a lancé en début d'année ZEFIRO, un sucre de haute qualité à très fine granulométrie et à dissolution instantanée.</p> <p>Toutefois, l'innovation, c'est également l'amont. Notre position charnière entre le monde de l'agriculture et les consommateurs nous oblige à une vigilance particulière dans l'utilisation de matières premières innovantes, tels que les organismes génétiquement modifiés. Concrètement, notre action consiste à œuvrer, à la fois directement et au travers des organismes professionnels correspondant à nos activités, pour qu'une information exhaustive soit fournie au consommateur par le biais de l'étiquetage. Par ailleurs, nous nous employons à ce que des règles communautaires définitives et applicables au sujet des produits admis et des seuils d'admissibilité soient mis en place. En outre, pour l'ensemble de nos activités, nous prenons les mesures nécessaires pour assurer à nos clients la fourniture de produits ayant les caractéristiques requises par le marché.</p> <p>Voilà donc des initiatives qui permettent d'atténuer l'impact sur nos résultats de facteurs exogènes. Ceux-ci restent importants au premier semestre de 1999, dont les résultats paraîtront après un premier semestre 1998 brillant. Les données actuelles ne permettent pas d'offrir de garanties quant aux résultats de l'ensemble de l'exercice : la conjonction des mesures prises et d'un début de redressement des marges de transformation donne l'espoir d'une amélioration au cours du second semestre.</p> <p>Enfin, quelque mots sur le titre ERIDANIA BEGHIN-SAY : sa performance en Bourse, si elle est honorable dans le contexte de celles des titres qui lui sont comparables, est en deçà de l'ensemble des grandes valeurs européennes.</p> <p>Gardons la perspective qui s'impose. ERIDANIA BEGHIN-SAY est engagée dans une activité fondamentale pour l'homme : la satisfaction de ses besoins alimentaires. Nous disposons d'une base industrielle solide, de compétences techniques reconnues et d'une force commerciale bien adaptée. En outre, le potentiel de développement de nos métiers est prometteur et nous distribuons un dividende sans sacrifier la croissance ciblée de nos métiers.</p> <p>L'action ERIDANIA BEGHIN-SAY constitue un bon placement, y compris pour notre société : nous proposons donc de mettre en place un programme de rachat d'action par la société, dans le cadre des nouvelles dispositions légales promulguées en 1998.</p> <p>Ceci témoigne de notre attention envers nos actionnaires et de notre conviction que les mesures prises ces dernières années, auxquelles s'ajoutent celles décrites plus haut, préservent et valorisent les atouts de notre groupe.</p>	<p>Industriels, Pd Consommateur</p> <p><i>Innovation</i></p> <p>Fcs : métiers</p> <p><i>Coopération</i> <i>Innovation</i> Produits</p> <p><i>Innovation</i> Produits HENKEL Objectifs</p> <p>International Produits</p> <p>Agriculture + Consommateur Produits Objectifs Organisme Professionnel Consommateur</p> <p>Objectifs Clients</p> <p>Résultats+Cc</p> <p>Résultats</p> <p>Action Cc International Cc</p> <p>Fcs : compétitivité</p> <p>Résultat, PDM</p> <p>Action OPRA Cc Actionnaires Objectifs Fcs : métiers</p>
---	---	--

20. METALEUROP – 1998 (V) ✓

Thématique & Enonciation	Texte	Remarque(s)
IPROC [1], IPURE [1], CEXPL [1] DG_ADMIN [1], VROBJ [1], IPURE [2], CDVAL [1], RTECO [1], F_R&D [1], QUALP [1] VROBJ [2], IPROC [2], DG_ADMIN [2], VROBJ [3], ECO_R [1], INTER [1], CC [1], BOURS [1], CC [2], FCS [1]	<p>METALEUROP a entrepris pendant ces dernières années de très importants programmes de modernisation de ses outils et de restructuration de ses activités, avec comme objectif d'abaisser en permanence le point d'équilibre de l'exploitation.</p> <p>Le directoire de METALEUROP, dans la continuité des efforts déjà réalisés, a engagé de nouvelles actions qui se traduisent sur l'exercice 1997/1998 par d'importantes provisions exceptionnelles pour restructuration et mises à valeur d'actifs destinés à être cédés. La perte nette atteint, en conséquence, 192 millions de francs. En revanche, la structure financière de l'entreprise reste solide et le flux de trésorerie généré par l'activité, qui s'élève à 151 millions de francs a permis de réduire la dette financière nette du groupe de 20%.</p> <p>METALEUROP poursuit ses investissements de modernisation qui intègrent les axes stratégiques de progrès continu du groupe en matière de qualité, de protection de l'environnement et de sécurité. Dans ce domaine, METALEUROP a systématisé les audits de conformité et les audits internes d'analyses de risques et de comportement. L'ensemble de ces procédures ont été formalisées par un engagement du directoire en matière de Sécurité - Qualité - Environnement.</p> <p>Pour l'exercice 1998/99, malgré une consommation du plomb et du zinc en croissance en Europe et un niveau de stocks peu élevé pour ces deux métaux, la crise économique qui touche de nombreux pays ne permet pas d'envisager à court terme une remontée sensible des cours. Dans ce contexte incertain, la structure financière saine de l'entreprise, ajoutée aux avantages compétitifs de METALEUROP en matière de savoir-faire industriel, constitue un gage de sécurité pour aborder cette nouvelle année.</p>	<p><i>Innovation</i> Ch. Exploit Directoire</p> <p><i>Restructuration</i> Résultats Rentabilité</p> <p>Innovation Directoire Objectifs Eco ressources International Contexte concurrentiel Action</p>

21. MARINE WENDEL – 1998 (V) ✓

Thématique & Enonciation	Texte	Remarque(s)
<p>AE_ORG [1], VROBJ [1], CDVAL [1],</p> <p>CC [1], IPURE [1], AE_ORG [2], COMPET [1], AE_ORG [3], AE_ORG [4],</p> <p>BOURS [1],</p> <p>AE_ORG [5], AE_ORG [6], AE_ORG [7], AE_ORG [8], BOURS [2], CDVAL [2],</p> <p>VROBJ [2], CDVAL [3], BOURS [3], IPURE [2],</p> <p>CC [2], CDVAL [4],</p> <p>BOURS [4], CDVAL [5],</p> <p>CC [3], DG_ADMIN [1], DG_ADMIN [2], DG_ADMIN [3], DG_ADMIN [4], VROBJ [4],</p>	<p>Notre principale filiale, la CGIP, dont nous assurons le contrôle et inspirons la stratégie, nous apporte en 1998 trois motifs de satisfaction :</p> <ul style="list-style-type: none"> – De bons résultats pour le premier semestre avec une augmentation du résultat courant porté de 408 millions de francs en 1997 à 624 millions de francs, soit une augmentation de plus de 50% et une croissance très forte du résultat exceptionnel porté à 963 millions de francs. Les perspectives pour l'année entière sont favorables. – Des cessions d'actifs opportunes (solde de la participation dans Crown Cork and Seal, notamment) qui ont permis de financer le développement de Cap Gemini et Valeo qui toutes deux ont lancé des augmentations de capital dont CGIP a pris sa part. – Une opération de rachat de titres, sous forme d'OPRA, qui nous a permis de céder dans d'excellentes conditions 169750 actions CGIP au prix de 3100 francs l'une. <p>Reynolds, Stallergènes, Afflelou et les fonds Alpha ont actuellement une valeur, estimée à environ 1 milliard de francs, et une plus-value potentielle voisine de 600 millions de francs. Ces actifs de diversification représentent aujourd'hui environ 10% du portefeuille de Marine-Wendel. Il est de notre intention d'affecter l'essentiel de la trésorerie disponible de la société, 550 millions de francs après paiement du dividende, à de nouveaux investissements de diversification ou au programme de rachat d'actions dont nous vous demandons l'ouverture.</p> <p>Notre prochain exercice s'annonce particulièrement bon. Nous devrions en effet être en mesure de faire progresser notre résultat courant, et nous présenterons de très substantiels résultats exceptionnels en enregistrant les plus-values réalisées à l'occasion des cessions de titres Stallergènes, lors de leur cotation, et CGIP, lors de l'OPRA présentée en juillet dernier : le bénéfice net pourrait ainsi atteindre 700 millions de francs.</p> <p>Dans ce contexte de réussite, nous regrettons que deux administrateurs aient à quitter le Conseil. Pierre Celier, notre président d'honneur qui est à l'origine de Marine-Wendel, a pris une part majeure dans son développement. Je sais pouvoir continuer à faire appel à sa précieuse expérience. Paul Aussure, après avoir rendu des services éminents au groupe, restera l'ami proche et écouté qu'il a toujours été parmi nous.</p>	<p>CGIP</p> <p>Cession</p> <p>OPRA</p> <p>OPRA</p> <p>context,admin Conseil, Celier « Je » Aussure</p>

22. PECHINEY – 1998 (V) ✓

Thématique & Enonciation	Texte	Remarque(s)
CC [1], RTECO [1], CDVAL [1], RTECO [2], AE_ORG [1], COMPET [1], A_ORG [1], CC [2], COMPET [2], CDVAL [2], COMPET [3], IPURE [1], AE_ORG [2], CDVAL [3], ECO_R [1] ECO_R [2], F_R&D [1], FCS [1], CDVAL [4], VROBJ [1], FCS [2], VROBJ [2], COMPET [4], LEAD [1] INTER [1], FCS [3], IPROC [1], ECO_R [3]	1998 marque à plus d'un titre une étape décisive pour Pechiney : – Etape décisive car, pour la première fois, nous améliorons notre endettement par nos seules performances, et non plus par des cessions d'actifs ; – Etape décisive car, depuis deux ans, notre marge opérationnelle et la rentabilité des capitaux engagés ont progressé davantage que celles de nos concurrents ; – Etape décisive car nous retrouvons dans chacun de nos métiers une compétitivité qui, alliée à la qualité de nos équipes, nous a permis de tirer profit de la conjoncture économique favorable en 1998 pour accroître nos volumes de ventes et nos parts de marché ; – Etape décisive car notre cash-flow est devenu significativement positif, nous permettant une croissance plus agressive, y compris par acquisition, comme celle de PET PLAS au Royaume-Uni. Ces bons résultats sont en grande partie le fruit des efforts réalisés dans le cadre du plan Challenge. Nous avons, de 1995 à 1998, réduit nos coûts de 15% et engagé l'intégralité des investissements prévus, et ce dans chacun de nos métiers. La nouvelle segmentation des résultats, et tout particulièrement de la marge opérationnelle que nous donnons cette année, traduit bien sûr notre souci constant de transparence mais démontre le bon équilibre auquel nous parvenons entre nos activités cycliques et non cycliques, et parmi ces dernières, tout particulièrement, l'emballage pour l'alimentaire, l'hygiène et la cosmétique. Notre volonté est de donner à Pechiney de plus en plus en marges de manœuvre pour assurer sa croissance rentable en le plaçant dans le peloton de tête des acteurs mondiaux. Challenge a démontré l'importance du potentiel de croissance interne, et le programme de progrès continu que nous avons engagé est destiné à poursuivre la réduction des coûts de 5% par an. Les premiers effets de Challenge Recettes, qui concerne aujourd'hui la moitié du groupe, sont très prometteurs quant à l'amélioration très significative de la gamme et la qualité des services offerts à nos clients. Ce programme s'accompagne d'un renforcement des compétences des équipes commerciales de Pechiney. Ces progrès sont essentiels mais, dans un monde en rapide mutation, les opportunités de croissance interne et externe qui s'offrent à nous, et qui sont déterminantes pour atteindre nos objectifs, sont susceptibles de dépasser sensiblement nos moyens financiers immédiats. C'est pourquoi, avec l'accord du Conseil d'administration, nous avons pris la décision de principe de céder la majorité du capital de notre activité boîte-boisson qui a connu une année particulièrement bonne tant en croissance de chiffre d'affaires qu'en amélioration de la marge opérationnelle. Cette décision majeure permettra d'intensifier la croissance sélective et rentable des autres secteurs : l'aluminium – notamment dans la transformation – et l'emballage plastique, en participant, comme acteur de premier plan, à la consolidation de ce secteur. L'avenir ambitieux que nous traçons et voulons pour Pechiney repose sur le talent et la compétence de toutes les équipes. C'est pourquoi nous intensifions les programmes de formation continue qui constituent un facteur déterminant de développement ces compétences et du professionnalisme de chacun. C'est aussi la raison pour laquelle nous mettons dès cette année progressivement en place un système de rémunération lié à la création de valeur pour chacun des acteurs de Pechiney, actionnaires, clients, salariés. Tel est l'objectif constant vers lequel nous tendons toutes nos énergies.	Contexte concurrentiel Rentabilité Rentabilité Concurrents Compétitivité Equipes, CC Compétitivité Résultats Acquisition PET PLAS Frais R&D Fcs : portfolio Competition, leadership International Fcs : competition <i>Innovation</i> Produits Equipes Contexte concurrentiel Objectifs Cession Compétitivité Leadership Compétence / Equipe Compétences Compétences Rémunération Client, salarié Objectifs
QUALP [1], DPERSO [1], A_ORG [2], CC [3], VROBJ [3], CDVAL[5],DG_ADMIN[1] IPURE [2], COMPET [5], CDVAL [6], COMPET [6], FCS [4], LEAD [2], VROBJ [4], DPERSO [2], A_ORG [3], DPERSO [3], DPERSO [4], REMUNER [1], CDVAL [7], ACTION [1], AE_ORG [3],AE_ORG [4], VROBJ [5],		

23. PINAULT-PRINTEMPS-REDOUTE – 1998 (V) ✓

Thématique & Enonciation	Texte	Remarque(s)
CC [1], COMPET [1], INTER [1], RTECO [1], COMPET [2], CDVAL [1], RTECO [2], INTER [2], COMPET [3], IPURE [1] AE_ORG [1], LEAD [1], AE_ORG [2], LEAD [2], INTER [3], AE_ORG [3], COMPET [4], IPURE [2], AE_ORG [4], IPROD [1], IPROC [2], INTER [4], IPROC [1], COMPET [5], INTER [5], CDVAL [2], CDVAL [3], RTECO [3], IPURE [3] CDVAL [4], VROBJ [1], VROBJ [2], LEAD [3], AE_ORG [5], CC [2], LEAD [4], F_R&D [1], COMPET [6], COMPET [7], F_R&D [1], AE_ORG [6], AE_ORG [7], LEAD [5], VROBJ [3], CC [3], COMPET [8], RTECO [4], INTER [6], IPROD [3], AE_ORG [8], AE_ORG [9], AE_ORG [10], IPURE [4], VROBJ [4], INTER [7], COMPET [9], F_R&D [2], CDVAL [5], ECO_R [1], COMPET [10], AE_ORG [11], CC [4], IPURE [5], AE_ORG [11], AE_ORG [12], AE_ORG [13], DG_ADMIN [1], AE_ORG [14], A_ORG [1], DG_ADMIN [1], MOBIL [1],	<p><i>Comment jugez vous 1998 pour Pinault-Printemps-Redoute ?</i></p> <p>1998, a été pour notre groupe une année satisfaisante, marquée à la fois par la poursuite de notre développement international, par une nouvelle progression de notre rentabilité ainsi que par une croissance interne et externe soutenue.</p> <p>Avec une augmentation du chiffre d'affaires de 21,5%, une hausse du résultat d'exploitation de 39,1% et une rentabilité des fonds propres de 16,5%, notre groupe a bien progressé. En 1998, Pinault-Printemps-Redoute s'est davantage internationalisé avec 44,2% de son chiffre d'affaires réalisé hors de France, soit 8,8 points de plus qu'en 1997.</p> <p>Dans le cadre de nos développements, nous avons mené des acquisitions stratégiques importantes : celle de Guilbert, leader européen de vente de fourniture et de mobilier de bureau et de celle de Brylane, 4^{ème} société de vente par correspondance aux États-Unis, qui conforte la dimension internationale de Redcats – nouveau nom du groupe Redoute – Parallèlement, la croissance organique du groupe s'est poursuivie à un rythme soutenu grâce à la capacité d'innovation et de créativité de nos enseignes. En 1998, 61 points de vente nouveaux représentant 24000m² se sont ouverts ; nous avons lancé Kertel, nouvel acteur sur le marché des cartes téléphoniques et de nouveaux catalogues ont été lancés tant en France qu'à l'international. Grâce à un marketing plus efficace, les enseignes ont gagné de nouvelles parts de marché : avec une croissance interne de 6,6% sur la distribution grand public, de 4,7% pour la distribution professionnelle et de 8,2% pour le commerce international.</p> <p><i>Etes-vous satisfait des résultats du groupe ?</i></p> <p>La forte progression des résultats illustre bien la stratégie de développement du groupe. La marge d'exploitation a progressé dans tous les pôles et la rentabilité d'exploitation a augmenté, atteignant 5,5% contre 4,8% en 1997. Cette progression s'explique en partie par nos acquisitions, mais il faut souligner que toutes nos sociétés ont vu, à périmètre comparable, leur résultat d'exploitation s'améliorer. Pour autant, nous considérons que nous avons encore beaucoup de progrès à réaliser.</p> <p><i>Quelle est votre approche du commerce électronique ?</i></p> <p>Nous avons l'ambition d'être leader de la distribution spécialisée et nous souhaitons pouvoir atteindre nos clients partout où ils se trouvent. C'est pourquoi nous prenons en compte tous les enjeux du commerce électronique.</p> <p>D'ailleurs, avec 42 millions de francs, Pinault-Printemps-Redoute aura été – en France – le premier investisseur de ce secteur en 1998. Il est vrai qu'il s'agit encore d'un marché frémissant, représentant en France 300 millions de francs et sur lequel nous avons 9% de part de marché. D'ores et déjà, notre groupe dispose de 20 sites ouverts – dont le premier date de 1995 – et nous allons réaliser les investissements nécessaires pour renforcer notre présence sur le marché, particulièrement avec les sites FNAC et Redoute. Même si aujourd'hui ce mode de vente est encore marginal, nous souhaitons clairement y occuper une position de premier plan.</p> <p><i>Quelles perspectives voyez-vous pour Pinault-Printemps-Redoute en 1999 ?</i></p> <p>L'environnement économique devrait rester favorable particulièrement en ce qui concerne la consommation. En 1999, nous allons poursuivre notre stratégie qui allie croissance et rentabilité notamment par une politique active de développement en France et à l'international. Cela se traduira, par exemple, par le lancement du catalogue Redoute aux États-Unis et du catalogue Sundex en bureautique issue des expertises conjuguées de Guilbert et de Bernard. L'ouverture de 100000 m² de surfaces commerciales est programmée pour cette année.</p> <p>Nos enseignes poursuivront leurs efforts de développement notamment à l'international. Pour accompagner cette croissance, nous allons accroître en 1999 nos investissements dans la logistique et les systèmes d'information afin de poursuivre l'amélioration de nos marges.</p> <p>Nous continuons également le développement de la mise en commun des ressources du groupe, ce qui représente un gisement additionnel d'efficacité et de richesse.</p> <p>Outre le commerce électronique, nous allons poursuivre le développement de Kertel, nouvel opérateur alternatif de télécommunication, lancé avec succès en juillet 1998.</p> <p>Au moment où nous parlons, notre groupe franchit une étape très importante de son histoire avec la création d'un nouveau pôle luxe. L'entrée dans le capital de Gucci – une des grandes marques mondiales de luxe – constitue un premier pas décisif dans un secteur très prometteur. Sanofi Beauté – qui compte notamment la marque prestigieuse d'Yves-Saint-Laurent – devrait bientôt venir rejoindre ce nouvel ensemble.</p> <p>Je voudrais, si vous le permettez, terminer en rendant hommage à Monsieur Ambroise Roux qui vient de nous quitter et exprimer la gratitude des équipes de Pinault-Printemps-Redoute et particulièrement du directoire, pour le travail qu'il a accompli sans relâche en faveur de notre groupe, pour l'aide et la confiance qu'il nous a apportées à chacune des étapes de notre développement.</p>	<p>Acquisitions</p> <p>Innovation Innovation Innovation Compétitivité</p> <p>International</p> <p>Résultats Résultats</p> <p>Acquisition Résultats Objectifs</p> <p>Objectifs, leadership Clients Contexte concurrentiel</p> <p>Compétitivité R&D Fnac/Redoute Leadership, objectif</p> <p>Compétitivité, rentabilité</p> <p>Lancement Guilbert, Bern Création Objectif, Inter Compétitivité, Investissmnt Résultats</p> <p>Eco ressources</p> <p>Compétitivité KERTEL Contexte concurrentiel Création</p> <p>« Je » Mr ROUX Equipes Directoire</p>

24. SCHNEIDER ELECTRIC – 1998 (V) ✓

Thématique & Enonciation	Texte	Remarque(s)
<p>IPROD [1], IPURE [1], FCS [1], DG_ADMIN [1], MOBIL [1], DG_ADMIN[2], COMPET[2], DG_ADMIN[3], VROBJ [1], CDVAL [1], VROBJ [2], DG_ADMIN [4], VROBJ [3], DG_ADMIN [4], VROBJ [3],</p> <p>VROBJ [4],</p> <p>LEAD [1], FCS [1],</p> <p>RTECO [1],</p> <p>MOBIL [2], COMPET [1], ECO_R [1], RTECO [2], CDVAL [1], DPERSO [1]</p> <p>COMPET [2], RTECO [3], COMPET [3], VROBJ [5], DG_ADMIN [5], VROBJ [6], CC [1], ECO_R [2], QUALP [1], COMPET [4], IPROD [2], INTER [1], VROBJ [7], IPURE [2], COMPET [5], FCS [2],</p> <p>ECO_R [3], VROBJ [8], ECO_R [4], ECO_R [5], VROBJ [9], ECO_R [6], IPROC [1] C&FONC COMPET [6], RTECO [4],</p> <p>IPROD [3], VROBJ [9], DG_ADMIN [6], VROBJ [10], VROBJ [11], COMPET [7], ECO_R [7], IPURE [3], A_ORG [1], MOBIL [3], VROBJ [12], ACTION [1], AE_ORG [1], A_ORG [2],</p>	<p><i>Votre arrivée à la Présidence de l'entreprise coïncide avec son nouveau nom : Groupe Schneider devient Schneider Electric. Est-ce la marque d'un changement de cap ?</i></p> <p>Bien au contraire, cette nouvelle raison sociale et ce nouveau logo marquent un aboutissement : le recentrage de nos activités sur l'électricité, menée par Didier Pineau-Valencienne avec une clairvoyance et un talent que je tiens à saluer.</p> <p>Je suis en plein accord avec la stratégie de développement et de croissance rentable qu'à initiée mon prédécesseur. Mon intention est aujourd'hui de poursuivre ce travail, de poursuivre une stratégie qui a fait ses preuves... et dont les chiffres prouvent tous les jours la valeur. Cela ne signifie nullement qu'il ne soit pas possible de faire mieux. Les changements que j'envisage ne porteront pas sur le « quoi ? » mais sur le « comment ? ».</p> <p>Je suis persuadé que certaines évolutions, voire certaines ruptures, loin de contrarier la continuité de notre stratégie, la renforceront.</p> <p><i>Quels sont les grands axes de ces évolutions ?</i></p> <p>L'objectif est de construire sur l'acquis pour aller à la fois beaucoup plus loin... et beaucoup plus vite.</p> <p>Aujourd'hui nous sommes en position de leader dans nos deux métiers complémentaires : la distribution d'électricité et les automatismes industriels. La cyclicité de ces métiers a été sensiblement réduite grâce à une répartition géographique équilibrée, à une distribution sectorielle harmonieuse et des rentabilités comparables et homogènes.</p> <p>Nous devons maintenant changer nos comportements pour accélérer notre croissance, accroître notre réactivité, réduire nos coûts et améliorer notre rentabilité. Nous en avons les moyens financiers, mais aussi le potentiel humain, d'une richesse, d'une qualité et d'un professionnalisme exceptionnels...</p> <p><i>Croissance interne, croissance externe ?</i></p> <p>Croissance dans nos métiers, là où elle correspond à notre stratégie et à nos critères financiers. Accélérer la croissance rentable est, à mes yeux, l'impératif absolu. Je m'engage à ce que nous ne nous contentions pas de suivre la croissance de nos marchés : nous irons plus vite. Nous nous sommes fixés des objectifs ambitieux et réalistes.</p> <p>Dans le périmètre actuel, nous accélérerons nos efforts, notamment en l'élargissant vers des offres complémentaires, en accroissant nos parts de marché géographiques, en créant de nouveaux produits et services, en multipliant nos grands comptes au niveau mondial... Dans le même temps, nous cherchons à acquérir des entreprises saines qui compléteront notre offre et renforceront nos parts de marché, bien entendu, toujours dans nos deux métiers.</p> <p><i>La croissance exige-t-elle une réduction des coûts ?</i></p> <p>Sans aucun doute. Là aussi nos objectifs sont ambitieux et réalistes. Nous ferons un effort considérable pour réduire nos coûts.</p> <p>Son ampleur peut surprendre, compte tenu de notre évidente bonne santé économique et financière, mais c'est indispensable.</p> <p>Cette économie, qui portera pour l'essentiel sur les coûts de structure, sera obtenue le plus globalement possible. Tous les services, toutes les directions, tous les pays sans exception seront concernés. En libérant l'entreprise de certaines lourdeurs tant matérielles qu'organisationnelles, cet effort solidaire donnera à Schneider Electric les ressources nécessaires à assurer son développement et améliorer sa rentabilité.</p> <p><i>Schneider 2000 s'intitule désormais Schneider 2000+, pourquoi ce plus ?</i></p> <p>Schneider 2000 a été créée pour nous aider à aller de l'avant, à être plus ambitieux. C'est un ensemble d'objectifs auxquels je souscris sans réserve. C'est pourquoi j'ai souhaité dès à présent les confirmer au-delà de l'an 2000. Schneider 2000+, ce sont donc tous les objectifs de Schneider 2000, poussés plus loin et plus fort. L'entreprise tout entière doit se les approprier : ils concernent plus particulièrement la croissance rentable, la réduction des coûts et les changements de comportement.</p> <p>Avec toutes les équipes qui constituent Schneider Electric, nous sommes confiants et déterminés à atteindre ces objectifs qui permettront de créer des richesses pour nos actionnaires, nos clients et nos collaborateurs.</p>	<p>Innovation Recentrage D Pineau Valenciennes, « Je »</p> <p>Prédécesseur Résultats</p> <p>« Je » Objectifs « Je », Objectif</p> <p>objectifs</p> <p>Leadership Fcs : métiers</p> <p>Rentabilité</p> <p>Mobilisation Eco ressources Résultats Compétences</p> <p>Compétitivité Rentabilité Objectifs, Je</p> <p>Cc, Eco rces Produit, Inter, Objectif Objectifs</p> <p>Fcs : métiers</p> <p>Eco ressources, objectif Eco ressources Eco ressources</p> <p>Eco ressources Innovation Compét - fonction Compétitivité, rentabilité</p> <p>Objectifs « Je » Objectifs Objectifs Compétitivité Eco ressources Innovation Objectifs Actionnaires, Clients, collaborateurs</p>

25. LAGARDERE – 1998 (V) ✓

Thématique & Enonciation	Texte	Remarque(s)
CC [1], COMPET [1], CDVAL [1], CEXPL [1], CDVAL [2], F_R&D [1], CDVAL [3], RTECO [1], CDVAL [4], CDVAL [5], ACTION [1], A_ORG [1], CDVAL [5], CDVAL [6], BOURS [1], CC [2], FCS [1], IPURE [1], FCS [2], IPURE [2], AE_ORG [1], IPURE [3], AE_ORG [2], IPROC [1], RTECO [2], FCS [3], FCS [4], ACTION [2], CDVAL [7], FCS [5], IPRODC [1], AE_ORG [3], IPURE [4], AE_ORG [4], CC [3], RTECO [3], COMPET [2], INTER [1], FCS [6], VROBJ [1], FCS [7], FCS [8], INTER [2], FCS [9], IPURE [5], INTER [3], IPURE [6], INTER [4], QUALP [1], FCS [10], IPURE [7], FCS [11], LEAD [1],	<p>L'exercice 1998, dont les grandes données financières sont présentées dans les pages qui suivent, se caractérise par :</p> <ul style="list-style-type: none"> – une croissance régulière du volume d'activité, – une croissance de beaucoup plus grande amplitude des éléments de résultat, sous l'effet d'un ensemble de facteurs convergents (croissance du résultat d'exploitation, diminution de l'impact négatif des résultats financiers et exceptionnels), malgré un accroissement de la charge d'impôt due à la disparition progressive d'un important report déficitaire, totalement consommé. Au total, le résultat net par du groupe de 1998 est environ 5 fois supérieur à ce qu'était celui de Matra Hachette en 1992, – un niveau d'investissement soutenu, supérieur depuis plusieurs années à 7 milliards de francs (1,06 milliard d'euros), et privilégiant constamment les efforts de recherche et développement, garants de l'avenir, – une trésorerie nette demeurant positive, – la recherche de la meilleure efficacité des capitaux mis en œuvre, concrétisée par le rapport du résultat d'exploitation aux fonds opérationnels employés qui s'établit en 1998 à 30,3 %, dépassant légèrement la moyenne des taux obtenus au cours des trois exercices précédents. <p>La création de valeur et ses retombées positives pour l'actionariat comme pour le personnel du Groupe reste la priorité que nous donnons à celui-ci. On notera, pour illustrer ce propos, que le résultat avant frais financiers, et après impôt sur les sociétés s'est élevé pour 1998 à un niveau double de la rémunération normative des capitaux employés moyens calculés, cette année, au taux de 8,50%, faisant apparaître par différence une création de valeur d'un niveau équivalent à cette dernière. On notera également que le résultat net par action, 2,38 euros en 1998, a quadruplé par rapport au résultat net par action de Matra Hachette en 1992.</p> <p>Sur le plan stratégique, 1999 sera une année doublement symbolique pour le Groupe, dans la mesure où, comme pour marquer le tournant avec le XXI^{ème} siècle, les deux grands pôles d'activités s'approprient à modifier leur physionomie.</p> <p>Concernant les Hautes Technologies, l'événement capital de 1999 est évidemment le rapprochement de Matra Hautes Technologies avec le groupe Aérospatiale. Le renforcement et l'élargissement de ce pôle auquel le Groupe procède en échangeant ses actifs actuels contre une participation éminente dans la nouvelle société Aérospatiale Matra assortie du rôle de partenaire stratégique privilégié, lui ouvrent la possibilité de mener à bien la transition d'Aérospatiale vers un mode de gestion privée qui privilégiera autant la rentabilité de l'entreprise que son excellence technologique. Il en résulte qu'en visant à transformer le haut potentiel technique dont dispose déjà Aérospatiale en un succès économique et financier, Lagardère SCA offre à ses actionnaires une intéressante opportunité de prendre part à une immédiate création de valeur.</p> <p>Ensuite, dans le domaine de la Communication et des Médias, deux signaux quasiment simultanés et à forte teneur symbolique marquent aussi le début de cette année : il s'agit de la numérisation intégrale des studios de la station de radio Europe 1 et de la cession de Giraudy, société dont l'activité d'affichage ne correspond plus à la vision stratégique du Groupe, concernant notamment les perspectives de développement du secteur de l'audiovisuel.</p> <p>Dans ce domaine en profonde et rapide mutation, il s'agit maintenant :</p> <ul style="list-style-type: none"> – d'une part, d'améliorer la rentabilité et le développement à l'international des activités arrivées à maturité, comme les activités relevant de l'imprimé (édition de livres, de presse et de magazines, distribution de presse). L'un des moyens privilégiés pour atteindre ces objectifs est l'exploitation maximale des synergies entre les différents métiers du Groupe et d'en tirer profit par des actions concertées, ou la mise en commun de moyens techniques et humains, – d'autre part, de préparer l'ensemble des activités de communication au monde de demain en les faisant converger à terme vers les métiers du numérique, de l'image, et de l'interactivité. <p>Ses capacités d'investissement permettent au Groupe de s'engager résolument dans les médias d'avenir comme Internet, l'édition et le commerce électronique, ou encore les chaînes de télévision thématiques, sans pénaliser cependant l'expansion internationale de ses activités médias plus traditionnelles que sont le livre, la presse ou l'audiovisuel ; en témoignent les récentes et importantes acquisitions de Rusconi en Italie et de Fujin Gaho au Japon, le développement ininterrompu en Europe centrale des activités de distribution de presse ou de diffusion radiophonique, ainsi qu'une abondante production de programmes audiovisuels souvent plébiscités par des niveaux exceptionnels d'audience.</p> <p>Au regard du contour de ses activités tel qu'il apparaît à l'issue du rapprochement Aérospatiale/Matra Hautes Technologies, le Groupe demeure essentiellement concentré sur les deux secteurs les plus dynamiques et les plus représentatifs du monde de demain, à savoir les Hautes Technologies et les Médias, et il témoigne dans chaque cas de positions de leader européen ou mondial.</p> <p>A la tête de solides actifs industriels diversifiés, mais présentant néanmoins des solides caractéristiques de complémentarité et de convergence, Lagardère offre à ses différentes unités la possibilité de s'appuyer sur les moyens d'un grand groupe, ainsi que sur une stratégie cohérente et ambitieuse, définie par une société mère toujours fortement impliquée dans la</p>	<p>Contexte concurrentiel</p> <p>Compétitivité Résultats</p> <p>Charge exploitation Résultats</p> <p>R&D</p> <p>Résultats Rentabilité Résultats</p> <p>Actionnaires Personnel</p> <p>Résultats</p> <p>Résultats Bourses</p> <p>Fcs : métiers <i>Innovation</i></p> <p><i>Fusion</i>, EADS</p> <p><i>Fusion</i> EADS <i>Innovation</i> Rentabilité, Fcs Fcs</p> <p>Actionnaires Résultats Fcs :</p> <p><i>Cession</i></p> <p>Contexte concurrentiel Rentabilité, développement International</p> <p>Objectifs</p> <p>Fcs : métiers</p> <p>Fcs : métiers International Fcs : métiers <i>Acquisitions</i> <i>Acquisitions</i> Produits</p> <p><i>Fusion</i>, Fcs</p> <p>Fcs : métiers Leadership</p>

VROBJ [2], FCS [12] A_ORG [2], VROBJ [3], FCS [12], LEAD [2]	gestion et le contrôle effectif de ses actifs. L'ensemble de ces atouts assure aux composantes de ces pôles un positionnement et une valorisation comparables à ceux des meilleurs compétiteurs mondiaux.	Objectifs, Fcs unités Objectifs Leadership
---	---	---

26. REXEL – 1998 (V) ✓

Thématique & Enonciation	Texte	Remarque(s)
CDVAL [1], COMPET [1], VROBJ [1], COMPET [2], CEXPL [1], DPERSO [1], COMPET [3] CDVAL [2], CDVAL [3], COMPET [4], VROBJ [2], COMPET [5], IPURE [1]	Comme en témoignent les principaux indicateur financiers publiés en mars, notre groupe a fait preuve d'un grand dynamisme en 1998. La mise en œuvre de notre plan stratégique, axée sur le développement commercial, sur la maîtrise des coûts et sur le développement des hommes, a commencé à porter ses fruits : nos ventes ont augmenté de 13%, notre résultat d'exploitation de 19% et notre résultat net part du groupe de 26%. Pour la cinquième année consécutive, notre marge opérationnelle est en progrès et s'élève à 5,5% du chiffre d'affaires contre 5,2% en 1997.	Résultats Développement, objectif Compétition, coûts Développement perso ,Comp
AE_ORG [1], IPROC [1], FCS [1], A_ORG [1], FCS [2], IPROC [2], FCS [3], VROBJ [3], IPURE [2] INTER [1],	En 1998, notre maison s'est attachée à générer une croissance interne significative. Cette dynamique s'est exprimée par l'ouverture de 69 nouvelles agences, soit pratiquement le double de l'année dernière. Plus vendeurs, plus attractifs, ces points de vente s'adaptent aux besoins des clients : libres-services, linéaires avancés, proximité du centre-ville, horaires élargis, halls d'exposition. Ils peuvent également toucher des segments de marchés plus spécialisés comme la connectique et s'appuyer sur la compétence technique des bureaux d'études. Nous avons confirmé nos gammes de produits à fort potentiel de développement, comme les automatismes, la sécurité, l'éclairage et la connectique qui a progressé de 35% en 1998. Parallèlement, l'organisation logistique a été renforcée. La gestion optimisée de 50000 références par nos nouveaux centres logistiques nous permettra d'atteindre un taux de service proche de 100%. Nous avons ouvert 6 centres logistiques en Europe, nous poursuivons notre projet en France et des études avancées sont en cours dans plusieurs autres pays.	Objectif, compétition <i>Innovation</i> Clients, <i>Innovation</i> Fcs : compétition Bureau Etude Fcs : Produits <i>Innovation</i> Fcs : produits Objectif, <i>Innovation</i> International
COMPET [6], VROBJ [4], INTER [2], LEAD [1], INTER [3], DPERSO [2], MOBIL [1], VROBJ [5], INTER [4], VROBJ [6], COMPET [7], AE_ORG [2], IPROD [1], IPROC [3], VROBJ [7], AE_ORG [3] VROBJ [8], COMPET [8] MOBIL [2], A_ORG[2],DG_ADMIN[1] MOBIL [3], CDVAL [4],	3,8 milliards de chiffre d'affaires acquis en 1998 sont la preuve d'une année à forte croissance externe. Le groupe a saisi des opportunités majeures de développement : implantation en Australie et en Nouvelle-Zélande, acquisition du leader européen de la distribution de matériel de sécurité, Gardiner, premiers pas en Chine avec l'ouverture d'un bureau de représentation à Pékin. Cette dynamique s'est appuyée sur un développement résolument international des ressources humaines. La mobilité interne n'a jamais été aussi forte et traduit notre volonté d'internationaliser nos concepts et nos approches. En 1999, nous continuerons à mobiliser nos énergies pour faire vivre et progresser nos marchés. Nous mettons toujours l'accent sur l'élargissement de notre clientèle, la croissance de nos produits cibles, la mise en œuvre des nouveaux outils de commercialisation. Rexel s'est donné pour mission de générer et de partager le progrès et, pour cela, de développer une étroite proximité client des organisations de plus en plus efficaces. Préservant ainsi notre stratégie et nos valeurs, nous poursuivons notre croissance. Pour ce faire, nous savons que nous pouvons compter sur l'engagement de nos 17000 collaborateurs, que je souhaite remercier pour la qualité des efforts réalisés et les résultats obtenus en 1998.	PDM Objectifs Inter + Leadership Inter Personnel Objectif + PDM Clients Clients Collaborateur Je,

27. UNIBAIL – 1998 (V) ✓

Thématique & Enonciation	Texte	Remarque(s)
AE_ORG [1], CC [1], CC [2], CC [3], VROBJ [1], CC [4], RTECO [1], VROBJ [2], IPURE [1], RTECO [2], CDVAL [1], BOURS [1], BOURS [2], BOURS [3], CDVAL [2], VROBJ [3], CDVAL [3], CDVAL [4], CDVAL [5], CC [5], FCS [1], FCS [2], FCS [3], FCS [4], FCS [5], FCS [6], IPURE [1] BOURS [4], ECO_R [1], IPURE [2], AE_ORG [2], IPURE [3], CDVAL [6], LEAD [1], INTER [1], CDVAL [7], ACTION [1], CDVAL [8], BOURS [5], CC [6], VROBJ [4], CDVAL [9], BOURS [6], LEAD [2], INTER [2].	<p>Madame, Monsieur,</p> <p>L'année 1998 fera date dans la décennie immobilière en même temps qu'elle inaugure une ère nouvelle pour UNIBAIL.</p> <p>Rarement, en effet, autant de facteurs favorables ne se sont trouvés réunis au même moment sur nos marchés : une croissance économique de 3,2% alimentée par le retour de la confiance des ménages, une reprise franche des valeurs dans l'immobilier de bureaux de qualité, une conjoncture inédite de taux d'intérêt.</p> <p>Rarement ce même marché, que la crise a transformé et qui change d'échelle avec l'avènement de l'euro, n'a offert autant d'opportunités à des opérateurs qui, comme UNIBAIL, ont la volonté et la capacité de faire.</p> <p>C'est donc une ère nouvelle qui s'ouvre pour la société : capitalisant sur la stratégie conduite avec constance depuis plusieurs années, elle se caractérise par un accroissement continu de la performance financière, une forte visibilité à l'horizon 2001-2002 et la perspective – qui vient de se réaliser en mars 1999 – d'un changement de taille.</p> <ul style="list-style-type: none"> – Performance financière : les résultats de l'année 1998 marquent une nouvelle étape avec une accélération de la croissance du cash-flow courant qui, à 487 MF (74,2 M€) progresse de 13%, soit par action, de 8,5% ; une revalorisation des valeurs patrimoniales qui, conjuguée à l'effet de levier, portent l'Actif Net Réévalué par action à 767 F, soit +19,3% ; une performance du titre sur l'année, supérieure à celle du CAC 40, avec, coupon réinvesti, un rendement global de 40%. <p>Le bénéfice net consolidé, part du groupe, ressort quant à lui à 206 MF (31,4 M€), soit un niveau équivalent à celui de l'an dernier, étant toutefois souligné que les éléments exceptionnels n'y contribuent plus qu'à hauteur de 27,9 MF (4,2 M€), soit moitié moins qu'en 1997. C'est le fruit d'une politique délibérée qui vise, dans cette phase de remontée de valeurs, à éviter l'externalisation de plus-values. C'est aussi le signe d'une amélioration qualitative de la formation de nos résultats.</p> <p>Ces bons résultats permettent de proposer à l'Assemblée Générale d'avril 1999 de porter le dividende à 4,73 € (soit 31 F, à comparer à 30 F en 1998).</p> <ul style="list-style-type: none"> – Visibilité : nous sommes en début de cycle dans une industrie où la bonne fin de tout projet d'une certaine ampleur nécessite un délai de trois à quatre ans. Ainsi les perspectives du groupe à cette échéance sont-elles déjà largement balisées par les actions programmées de mise en valeur du portefeuille et plusieurs grands projets à potentiel : restructuration du 115 avenue Charles de Gaulle à Neuilly, projet Cœur Défense, repositionnement du centre commercial des Quatre temps, Extension de Rosny 2, lancement de Carré-Sénart... – Changement de taille : c'est devenu aujourd'hui un impératif à la fois pour accroître la liquidité via la capitalisation boursière, bénéficier d'économies d'échelle et faire jouer des synergies entre actifs à l'intérieur d'un portefeuille plus vaste. <p>L'opération majeure de croissance externe que nous venons de rendre publique en mars 1999 – l'acquisition d'un portefeuille immobilier de bureaux et commerces de près de 6 MdF (900 M€) auprès du groupe VIVENDI – est en parfaite cohérence avec cette démarche qui associe taille et création de valeur.</p> <p>UNIBAIL devient en effet la première société foncière française de taille européenne avec un patrimoine qui se trouve porté à près de 20 MdF (3 Md€). L'opération sera parallèlement très profitable à ses actionnaires, en renforçant de façon substantielle la capacité bénéficiaire récurrente du groupe.</p> <p>UNIBAIL est aujourd'hui une valeur de croissance. Bénéficiant d'une forte visibilité sur les trois prochaines années, elle compte recueillir les fruits de sa stratégie d'anticipation tout en poursuivant son ambition entrepreneuriale : faire progresser le cash-flow courant par action de 10% et plus en rythme annuel ; se hisser au premier rang des foncières européennes.</p>	<p>Acteurs Externes Contexte concurrentiel</p> <p>Contexte concurrentiel</p> <p>Contexte concurrentiel</p> <p>Objectifs</p> <p>Rentabilité, objectifs <i>Innovation de</i> <i>Taille</i> Rentabilité cash-flow action Actif Net Réévalué / Action Perf. Titre</p> <p>Résultats</p> <p>Objectifs plus-values Résultats</p> <p>Dividendes</p> <p>Fcs : produits</p> <p><i>Innovation (taille)</i> Bourse, Economie Ressources</p> <p><i>Acquisition,</i></p> <p>Vivendi <i>Taille+</i> création valeur Leadership + International Résultats Actionnaires Résultats Bourse.</p> <p>cash-flow/ actions International</p>

28. COFACE – 1998 (V) ✓

Thématique & Enonciation	Texte	Remarque(s)
CC [1], CC [2], CC [3], CC [4], CC [5], CC [6], CC [7], CC [8], CC [9], AE_ORG [1], IPROD [1], INTER [1], INTER [2], FCS [1], LEAD [1], COMPET [1], FCS [2], AE_ORG [2], FCS [3], COMPET [2], QUALP [1], FCS [4], AE_ORG [3], AE_ORG [4], INTER [3], FCS [5], IPURE [1], IPROC [1], INTER [4], FCS [6], IPROC [2], IPROD [1], AE_ORG [5], AE_ORG [6], FCS [7], COMPET [3], COMPET [4], AE_ORG [7], AE_ORG [8], CDVAL [1], FCS [8], RTECO [1], AE_ORG [9], FCS [9], DPERSO [1], INTER [5], FCS [10],	<p><i>L'évolution de l'environnement international constitue-t-elle un frein à la progression des échanges mondiaux ?</i></p> <p>Dans un environnement mouvementé marqué par les suites déflationnistes de la crise asiatique, la croissance de l'économie mondiale est tombée de 4% en 1997 à 2% en 1998. La modification des termes de l'échange et le déplacement des capitaux internationaux vers la « qualité » ont exercé des effets opposés selon les régions. L'Europe et l'Amérique du Nord ont connu une forte expansion. A l'inverse, les pays émergents, en particulier la Russie et l'Amérique latine, ont continué de subir les contrecoups de la crise. Le Japon, de son côté, a poursuivi sa récession. Le rétrécissement des débouchés a provoqué une chute de la progression du commerce mondial de 10% en 1997 à 4% en 1998.</p> <p>De nombreuses incertitudes demeurent pour l'année en cours. On peut penser que les principales zones de développement du commerce mondial, en l'occurrence l'Amérique du Nord et l'Europe occidentale, continueront de progresser de façon significative, tandis que le Japon devrait amorcer un réveil. De nombreuses opportunités apparaîtront dans la zone euro qui, grâce à la vigueur de ses échanges internes, pourrait continuer sur sa lancée de 1998, année durant laquelle elle a enregistré une croissance de 2,9%.</p> <p><i>Comment se situe le groupe Coface dans ce contexte ?</i></p> <p>Afin de répondre à l'évolution des besoins de ses 62000 clients, le groupe Coface a pratiqué une politique d'innovation systématique en matière de produits et de services. Il a également développé son implantation internationale. Résultat, son activité s'est considérablement élargie. Aujourd'hui, dans la plupart des régions du monde, il facilite et sécurise le développement du commerce entre les entreprises. N°1 mondial de l'assurance-export, le groupe Coface a enregistré en 1998 dans ce domaine un chiffre d'affaires en hausse de 11% (contre 7% pour l'ensemble du marché), ce qui lui a permis d'accroître sa part de marché.</p> <p><i>Quelles sont les raisons de la progression de votre activité ?</i></p> <p>Elle s'explique d'abord par l'expérience. Le groupe Coface bénéficie d'une expertise unanimement reconnue dans son rôle de partenaire stratégique des entreprises, quelle que soit leur taille et où qu'elles se trouvent. Elle leur permet une maîtrise complète des risques liés au commerce international grâce à un ensemble cohérent de produits et de services complémentaires au travers de ses trois métiers : l'assurance-crédit de marché, l'information commerciale et financière d'entreprise et la gestion des créances, la gestion des garanties publiques françaises d'appui aux exportations. Seuls les assureurs-crédits capables de faire bénéficier les entreprises d'une large couverture internationale et d'une maîtrise complète des technologies de pointe pourront tirer leur épingle du jeu dans les années à venir. Grâce à la politique d'acquisitions et de partenaires internationaux menée depuis plusieurs années, le groupe Coface est aujourd'hui présent dans 71 pays au travers de ses deux réseaux mondiaux, Crédit Alliance et Info Alliance.</p> <p>Grâce aux énormes efforts réalisés récemment en matière de technologies de pointe, le Système Risque Commun permet, par exemple, aux membres de Crédit Alliance de travailler à partir d'une base de données commune contenant des informations actualisées en temps réel sur 25 millions d'acheteurs.</p> <p><i>Qu'en est-il de l'assurance-crédit publique ?</i></p> <p>L'état reconnaît notre savoir-faire en matière d'assurance-crédit export en nous confiant la gestion des garanties publiques françaises d'appui aux exportations pour les risques non assurables par le marché. Ce mode de gestion se retrouve dans la plupart des pays industrialisés. Seule la rémunération par l'état de cette prestation entre dans les comptes de la Coface. Elle fait l'objet d'une convention financière et représente, en 1998, 10% de notre chiffre d'affaires.</p> <p><i>Quels sont vos résultats en 1998 ?</i></p> <p>L'exercice se solde par un chiffre d'affaires consolidé en progression de 10% (+7% périmètre de consolidation et taux de change constants) due notamment à une croissance particulièrement soutenue de La Viscontea (+46%) et de Coface SA (+10%). Le bénéfice net consolidé, qui s'élève à 298 millions de francs (45 millions d'euros), marque lui aussi une hausse de 10% (+23% pour le résultat courant avant impôts). Les trois métiers du Groupe contribuent positivement à la réalisation de ce résultat. La rentabilité des capitaux propres, à plus de 12%, se situe à un niveau très satisfaisant, tout comme la solidité financière du groupe notée AA en 1998 par l'agence de notation Fitch IBCA.</p> <p><i>Quelle sont vos perspectives ?</i></p> <p>L'assurance-crédit et, plus généralement, l'ensemble des services dédiés à l'accompagnement des transactions commerciales internationales des entreprises deviennent de plus en plus globaux et sophistiqués. Le marché se développe chaque jour d'avantage pour ce type de services. Le groupe Coface est très bien placé dans la compétition internationale grâce à un personnel hautement qualifié, à une forte implantation internationale, à la maîtrise complète de métiers complémentaires et intégrés ainsi qu'à celle de technologies avancées.</p>	<p>Clients Innovation International Leadership Fcs, Leadership PDM</p> <p>Compétence Entreprises Compétence International</p> <p>Assureurs-cré Entreprises Acquisitions Alliances Inter+Fcs</p> <p>Innovation</p> <p>Acheteurs</p> <p>L'Etat, Fcs</p> <p>Compétitivité</p> <p>Compétitivité</p> <p>Viscontea, Coface SA</p> <p>Fitch IBCA</p> <p>Dvlpt perso Inter+Fcs Innovation</p>

I PROD [2],		
-------------	--	--

29. EURO-DISNEY – 1998 (V) ✓

Thématique & Enonciation	Texte	Remarque(s)
AE_ORG [1], ACTION [1] CC [1], CC [2], AE_ORG [2], CC [3], CC [4], LEAD [1], COMPET [1], COMPET [1], CDVAL [1], CEXPL [1], IGLOBA [1], CEXPL [2], COMPET [2], CDVAL [2], DG_ADMIN [1], CDVAL [3], FCS [1], COMPET [3], VROBJ [1], AE_ORG [2], QUALP [1], AE_ORG [3], COMPET [4], FCS [2], DG_ADMIN [2], ECO_R [1], QUALP [2], IPROD [1], IPURE [1], FCS [3], VROBJ [2], IPROD [2], IPROD [3], IPROD [4], IPROD [5], IPROD [6], IPROD [7], IPROD [8], IPURE [2], IPRODC [1], CDVAL [4], DPERSO [1], A_ORG [1], DPERSO [2], DPERSO [3],	<p>Mesdames, Messieurs, chers actionnaires, En 1998, la Coupe du Monde de Football a focalisé l'attention des médias du monde entier sur la France, première destination touristique mondiale, sa capacité à organiser des grands événements et, bien sûr, le talent de son équipe !</p> <p>Disneyland® Paris a démontré la solidité de sa croissance Si le bilan de la Coupe du Monde de Football s'est avéré globalement très positif pour la France et son rayonnement international, l'impact immédiat sur l'industrie touristique est plus nuancé. La plupart des groupes de loisirs et parcs d'attractions en France, en effet, subi un ralentissement de leur activité dû à la concurrence d'un long mois de compétition sportive, et à des conditions météorologiques peu favorables, notamment en avril et en juillet.</p> <p>Dans un contexte contrasté, Disneyland Paris a confirmé sa place de première destination touristique en Europe. Après trois années de forte progression, la fréquentation du Parc s'est stabilisée à un niveau élevé, dépassant les 12,5 millions de visiteurs. Dans le même temps, le taux d'occupation moyen de nos hôtels a atteint un nouveau record, à 80,9%, soit environ dix points au-dessus de la moyenne observée en Ile-de-France.</p> <p>La performance opérationnelle, autre facteur déterminant pour notre développement, s'améliore régulièrement grâce à un contrôle des coûts très strict. L'exercice 1998 a été le premier exercice bénéficiant pleinement des efforts entrepris par notre société depuis 1996 dans deux domaines : son organisation et la définition de sa politique des achats. De ce fait, les charges d'exploitation, hors activité de développement, ont augmenté deux fois moins vite que le chiffre d'affaires. Il en résulte une hausse de 21% du résultat avant loyers de crédit-bail et charges financières. Par ailleurs, comme je vous l'avait annoncé en 1997, les activités de développement, dont la majeure partie est liée au projet du Val d'Europe, ont contribué au résultat de cet exercice à hauteur de 100 millions de francs.</p> <p>De nouveaux relais de croissance Après six années d'exploitation, nous avons acquis une plus grande maîtrise dans la gestion des flux importants de visiteurs et savons mieux anticiper les pointes d'activité. Nous sommes, désormais plus en mesure de pratiquer à tout moment les prix les plus appropriés. Dorénavant, notre ambition doit être de nature plus qualitative : offrir des prestations les mieux adaptées aux attentes très variées de nos clients.</p> <p>La qualité et la diversité de nos services sont déterminantes pour convaincre nos visiteurs de revenir régulièrement. Le taux de revisite atteint désormais 36%. De plus, les dépenses moyennes par visiteur ont progressé dans tous nos secteurs d'activité. Je vois dans cet excellent résultat le fruit de plusieurs années d'efforts pour améliorer la qualité et la diversité de l'offre, tout en continuant à garantir une véritable unité dans la qualité de service à travers tout le site.</p> <p>Une gamme de produits et de services constamment renouvelée Une organisation sans cesse améliorée Dans le domaine des spectacles, cette volonté de renouvellement s'est traduite en 1998 par un hommage à la magie Disney et par le renforcement de la politique d'événement saisonniers. L'Année des Grands Classiques Disney aura notamment permis à nos visiteurs de participer à la première grande parade interactive jamais produite dans le Parc, La Parade du Monde Merveilleux Disney, de découvrir le Théâtre du Château et son spectacle consacré à Winnie l'Ours et ses Amis, et d'admirer pendant tout l'été la féerie pyrotechnique inédite des Feux de la fée Clochette.</p> <p>Les événements saisonniers se sont multipliés, que ce soit dans le Parc à Thèmes avec les Soirées d'été ou Halloween, ou à Disney® Village avec Guy Fawkes, les festivals de musique française, celtique et latina. La coupe du monde de football a été l'occasion d'organiser des soirées spéciales Musiques et foot mêlant concerts Live et retransmissions des matchs de football sur écrans géants.</p> <p>En outre, notre structure opérationnelle, complètement repensée depuis deux ans selon un mode matriciel, nous a permis de gagner en cohérence et en réactivité. Cette réorganisation s'est accompagnée d'un large redéploiement de l'outil informatique, de la redéfinition de notre politique d'achats et de nombreuses initiatives visant à favoriser les synergies avec les autres entités Disney et les grands groupes partenaires de Disneyland® Paris.</p> <p>Mais au-delà même des résultats opérationnels, notre meilleur atout et reste le professionnalisme et les qualités humaines des 10000 cast members qui composent la troupe de Disneyland Paris. En 1998, l'entreprise a consacré plus de 4% de la masse salariale à la formation, ce qui représente 42000 journées de formation pour près de 80 programmes différents. Le développement des compétences est d'autant plus important que Disneyland Paris connaît actuellement une phase d'expansion considérable.</p> <p>1999, l'année de développement vers la maturité Plusieurs projets importants ont été lancés en 1998 et vont se concrétiser tout au long de l'exercice en cours. Récemment couverte, la scène de Chaparral Theater nous permet désormais de disposer en hiver d'un théâtre supplémentaire de 1200 places. La scène de</p>	<p>A. Externes Actionnaires Contexte concurrentiel</p> <p>Contexte concurrentiel</p> <p>Groupes & Parcs</p> <p>Contexte concurrentiel</p> <p>PDM</p> <p>Compétitivité</p> <p>Résultats Charges Exploitation</p> <p>Innovation Charges Exploitation PDM Résultats, Je Résultats,</p> <p>Fcs : compétitivité</p> <p>Prix Objectifs Clients Produits Visiteurs</p> <p>Je, économie ressources Produits</p> <p>Innovation</p> <p>Fcs : métiers Objectifs Innovation</p> <p>Innovation Innovation Innovation</p> <p>Innovation</p> <p>Résultats Dperso,A,org</p> <p>Développement personnel</p> <p>Développement personnel</p>

<p>VROBJ [3], IPROD [9], IPROD [10], IPROD [11], IPURE [3], CC [5], VROBJ [4], CDVAL [5], VROBJ [5], DG_ADMIN[3],A_ORG[2] DPERSO [4], AE_ORG [4], IMAGE_S[1]</p>	<p>Videopolis a été agrandie de plus de 100 m² et dotée de nouveaux écrans géants pour accueillir le nouveau spectacle <i>Mulan</i>, la légende, inspiré des arts et traditions de la Chine ancestrale. Enfin, nous préparons activement l'ouverture au mois de mars de <i>Chérie, j'ai rétréci le public</i> ! Cette nouvelle attraction, à la pointe de la technologie et des effets spéciaux interactifs, sera la première attraction majeure dans le Parc depuis 1995.</p> <p>Au Disney® Village, nous venons d'inaugurer un restaurant McDonald's. Dans les prochains mois, un restaurant Rainforest Café ouvrira ses portes et sept nouvelles salles de cinéma viendront s'ajouter aux huit salles existantes du Multiplexe Gaumont.</p> <p>De plus, le développement, à trois kilomètres à peine de Disneyland Paris d'une nouvelle ville, le Val d'Europe, à taille humaine, privilégiant la qualité de vie et le respect de l'environnement est engagé. Le centre urbain du Val d'Europe comprendra à terme un centre commercial international, dont le style s'inspire des Halles Baltard, des quartiers résidentiels à l'architecture soignée dans la tradition Briarde, un centre d'affaires et une deuxième gare R.E.R.</p> <p>Cependant, nous devons également relever de nouveaux défis en 1999. Parallèlement à une nouvelle augmentation des loyers de crédit-bail, nous commencerons à verser à The Walt Disney Company des redevances pris en 1994 est déterminant pour asseoir notre crédibilité financière.</p> <p>Nous pouvons désormais porter notre regard sur le Millénaire et vers un nouveau cap, 2002, le deuxième anniversaire du Parc à Thèmes. La traversée est déjà bien engagée. J'ai pleinement confiance dans la solidité du bateau et l'expérience de l'équipage. Nous travaillons tous ensemble pour continuer de réserver aux visiteurs un accueil à la fois compétent, chaleureux et toujours étonnant, en un mot, magique !</p>	<p><i>Innovation</i></p> <p><i>Innovation</i></p> <p><i>Innovation</i></p> <p><i>Innovation</i></p> <p>Contexte concurrentiel</p> <p>Redevance financière</p> <p>Je, Equipes Développement personnel Visiteurs</p>
--	--	--

30. ELF-GABON – 1998 (V) ✓

Thématique & Enonciation	Texte	Remarque(s)
AE_ORG [1] CC [1], COMPET [1], COMPET [2], COMPET [3], CDVAL [1], FCS [1], F_R&D [1], F_R&D [2], F_R&D [3], DPERSO [1], REMUNER [1], CDVAL [2], VROBJ [1], ECO_R [1], P_MO [1], CDVAL [3], DG_ADMIN [1], CDVAL [4], BOURS [1]	<p>Mesdames, Messieurs,</p> <p>L'année a été pour Elf_Gabon, comme pour l'ensemble de l'industrie pétrolière, une année particulière morose ; elle a en effet été marquée par un effondrement du prix des bruts au niveau le plus bas depuis le choc pétrolier de 1973.</p> <p>La quote-part de production revenant à Elf_Gabon s'est établie à 48,2 millions de barils, en diminution de 8% par rapport à 1997.</p> <p>Le fléchissement des ventes conjugué à l'effondrement du prix des bruts a entraîné une dégradation du résultat net de votre Société à 49,2 millions de dollars US contre 142 millions de dollars US en 1997 (pour l'activité récurrente).</p> <p>La superficie du domaine minier de recherche est restée stable à 17659 km² ; elle a diminué des 166 km² correspondant à l'autorisation Exclusive d'Exploitation d'Atora attribuée en mars 1998.</p> <p>Les investissements pétroliers se sont élevés à 64,3 millions de dollars US contre 85,2 millions de dollars US en 1997 ; cette diminution résulte principalement de la baisse des investissements d'exploration. En 1998, il n'y a pas eu de forage et les travaux de synthèse des connaissances sur le domaine minier gabonais se sont poursuivis.</p> <p>Les investissements de développement, en léger recul, ont atteint 47,6 millions de dollars US. Deux forages d'appréciation ont été forés sur Atora dans la perspective de la mise en production du gisement.</p> <p>Au plan social, l'année 1998 a été marquée par la poursuite de l'harmonisation en matière de régimes de travail, de primes et d'indemnités familiales d'une part, par le versement pour la première fois d'une prime d'intéressement d'autre part ; enfin, un accord a été signé sur la mise en place d'un régime de retraite complémentaire.</p> <p>La situation financière solide de votre société a permis de distribuer en décembre 1998 un dividende de 30 dollars US par action par prélèvement sur les fonds de réserve.</p> <p>Enfin, il convient de souligner que la poursuite de la politique déterminée de votre Société, en matière de réduction des coûts et d'amélioration de la productivité, a contribué à maintenir des équilibres financiers satisfaisants malgré une conjoncture défavorable.</p> <p>Dans ce contexte, votre Conseil a décidé de proposer, au titre de l'exercice 1998, un dividende net d'impôts de 10 dollars US par action.</p>	<p>Contexte concurrentiel Prix</p> <p>Compétitivité</p> <p>Compétitivité Résultats</p> <p>Fcs : métiers</p> <p>Investissement</p> <p>R&D Investissement</p> <p>Développement personnel Rémunération</p> <p>Résultats Objectifs Productivité +Eco ressources Résultats</p> <p>C.Admin,Résultats, Bourse</p>

31. CGIP – 1998 (V) ✓

Thématique & Enonciation	Texte	Remarque(s)
FCS [1], IPURE [1], LEAD [1], FCS [2], F_R&D [1], BOURS [1], CDVAL [1], BOURS [2],	En 1998, la Compagnie a amplifié sa politique d'investisseur de long terme en apportant son soutien actif au développement des filiales pour les conduire à une position de leader sur leur marché et en recherchant de nouveaux pôles d'investissements dans des secteurs porteurs. Comme prévu, des initiatives destinées à réduire la décote ont été prises. En ligne avec tous les résultats, le cours de l'action a largement dépassé la performance moyenne du marché.	Fcs : métier Filiales Leadership + Fcs Investissement Bourse Bourse
COMPET [1], AE_ORG [1],AE_ORG [2], ACTION [1], IPURE [2],	Appui au développement des filiales 2,5 milliards de francs ont été investis dans Cap Gemini et Valeo. Pour renforcer ses moyens de développement, Cap Gemini fait appel à des actionnaires pour 3,8 milliards de francs ; CGIP a souscrit sa part à hauteur de 1,1 milliards de francs « Electrical Systems » une division d'ITT parfaitement complémentaire de ses produits et de ses marchés, lui permettant notamment de devenir le leader mondial de l'essuyage et des moteurs électriques ; CGIP a souscrit sa part, 1,4 milliards de francs, d'une augmentation de capital de 6,8 milliards de francs réalisée pour financer cette acquisition.	Cap Gemini, Valeo Actionnaires Acquisitions
LEAD [2], FCS [3], F_R&D [2], F_R&D [3], IPURE [2],	Entrée dans un nouveau secteur : Trader.Com En décembre 1998, CGIP a conclu un partenariat avec les fondateurs de <i>Hebdo Mag International</i> , devenu aujourd'hui Trader.Com. CGIP a Investi 1,1 milliards de francs et détient 29% du capital de ce leader international spécialisé dans la diffusion, par voie de presse et sur Internet, d'annonces d'achat et de vente de biens ainsi que dans l'offre de services liés à ces transactions.	Leadership +Fcs Acquisitions
IPURE [3], F_R&D [4], LEAD [3], FCS [4],	Cessions d'actifs Pour financer ces investissements et se donner les moyens de prendre de nouvelles initiatives, CGIP a vendu sa participation résiduelle de 10% dans le capital de Crown Cork and Seal pour 4 milliards de francs. Par ailleurs, CGIP a dégagé 2 milliards de francs en réduisant de 3% sa participation dans le capital de Cap Gemini.	Alliance Investissement
F_R&D [5], IPURE [3], IPURE [4],	Forte Hausse des résultats Grâce à l'augmentation du profit de la quasi-totalité des filiales et notamment de Cap Gemini, le résultat des activités de CGIP dépasse 1 milliard de francs. En y ajoutant les résultats sur ventes d'actifs, le résultat net total atteint 2,2 milliards de francs, soit une hausse de 84%.	Cession Cession
CDVAL [2],	Progression du dividende : +25% Du fait de la forte progression des résultats, le dividende proposé à l'assemblée des actionnaires (5,24 francs net par action, soit 0,8 euro) enregistre une hausse de 25%.	Résultats
CDVAL [3],	Réduire la décote L'Offre Publique de Rachat d'Actions de juillet 1998 a eu pour effet de réduire de 3,2% le capital de la compagnie et d'augmenter le bénéfice net et l'actif net réévalué par action. Pour accroître la liquidité de l'action, son nominal a été divisé par dix en octobre.	Résultats Actionnaires
CDVAL [4], ACTION [2],	L'écart entre la valeur des actifs de CGIP et sa valeur boursière, toujours trop important, demeure pour la Compagnie un actif sujet de réflexion.	Action Résultats Action
BOURS [3], CDVAL [5], BOURS [5],	Perspectives Après les initiatives prises en 1998, CGIP se caractérise par la place croissante des services à haute valeur ajoutée, le poids de l'Europe et des Etats-Unis dans l'activité des filiales, une trésorerie de 2 milliards de francs qui lui permet d'appuyer le développement de ses filiales et de prendre de nouvelles initiatives.	Action
BOURS [5],	Aussi, notre Compagnie envisage-t-elle l'exercice 1999 avec optimisme.	Contexte concurrentiel International Résultats Compétitivité Objectifs
CC [1], INTER [1], CDVAL [6], COMPET [2], VROBJ [1],		

32. B.H.V – 1998 (V) ✓

Thématique & Enonciation	Texte	Remarque(s)
<p>COMPET [1], CDVAL [1], CDVAL [2], BOURS [1],</p> <p>BOURS [2],</p> <p>CC [1], FCS [1]</p> <p>COMPET [2], RTECO [1], IPROC [1], VROBJ [1], IGLOBA [1],</p> <p>COMPET [3], IPURE [1], INTER [1], AE_ORG [1], DPERSO [1], MOBIL [1], IPROC [1], IPROC [2], IPROC [3],</p> <p>DPERSO [2], AE_ORG [2], VROBJ [2], IPURE [2], IPROC [4],</p>	<p>Le BHV clôt son exercice de l'année 1998, de façon satisfaisante en termes de chiffre d'affaires, puisque celui-ci a augmenté de 5,9%, dont 4,8% dus à la progression des magasins. Quant au résultat d'exploitation, celui-ci est en augmentation de 21%.</p> <p>Le résultat net consolidé du groupe BHV enregistre par contre une baisse de 1,3 million de francs du fait de l'OPRA, de la provision pour le passage à l'Euro et de l'augmentation de la participation, pour s'établir à 63,9 millions de francs. L'évolution du résultat net consolidé par action est quant à elle significative.</p> <p>Deux raisons expliquent ces performances.</p> <p>Tout d'abord, notre enseigne a bien su tirer parti de la relance de la consommation et du développement de marchés porteurs, tels que celui de la téléphonie et du multimédia.</p> <p>Par ailleurs, plusieurs magasins ont connu de fortes progressions, au premier rang desquels se trouve le magasin de Rosny, dont les performances montrent l'efficacité de la rénovation conduite selon le nouveau concept des magasins BHV.</p> <p>Ces premiers résultats très encourageants, nous rendent confiants sur les perspectives de progression du magasin de Créteil qui a vu rénover ses deux étages bazar (10000 m²) au cours de l'année 1998.</p> <p>La politique de développement du groupe, qui s'est concrétisée en fin d'année par l'ouverture du BHV de Nantes (2500 m² sur deux étages d'un magasin Galeries Lafayette-Décré flambant neuf) et d'un magasin à Beyrouth (7000 m², fruit d'une étroite collaboration avec notre franchisé Abchee), a été l'occasion pour nos équipes de montrer leur savoir-faire et leur capacité de mobilisation.</p> <p>Enfin, la rénovation de la façade Rivoli, a rendu le magasin plus attractif, tout en lui conservant son cachet d'origine. De larges vitrines présentent désormais l'offre BHV.</p> <p>Sur un plan de l'organisation interne, l'arrivée de nouveaux outils a développé dans l'entreprise les notions d'objectifs, de projets et de niveau d'exigence : budget élaboré au niveau de chaque centre de profit et de coût, appréciation annuelle des collaborateurs, baromètre qualité de service mesurant une fois par an la satisfaction des clients.</p> <p>Le BHV s'inscrit donc dans une dynamique qui lui permettra de relever les défis des années à venir : nouvelle organisation pour absorber l'impact des 35 heures, optimisation de l'outil informatique-logistique et modernisation de l'ensemble de ses magasins, représentant une superficie totale de 135000 m².</p>	<p>Chiffre Affaire Résultats Résultats Bourse</p> <p>Bourse/action</p> <p>Contexte concurrentiel Fcs : marchés</p> <p><i>Création</i></p> <p>Equipes Perso + Implication</p> <p>Collaborateur Clients Objectifs <i>Innovation</i> <i>Innovation</i></p>

33. VIA BANQUE – 1998 (V) ✓

Thématique & Enonciation	Texte	Remarque(s)
<p>AE_ORG [1], IGLOBA [1]</p> <p>AE_ORG [2],</p> <p>IPROC [1], DPERSO [1], IPROC [2], IPROC [3], CEXPL [1], IPURE [1], IPURE [2],</p> <p>CEXPL [2], COMPET [1], CC [1],</p> <p>AE_ORG [3], COMPET [2], A_ORG [1], DPERSO [2], IPROD [1], AE_ORG [4],AE_ORG [5], COMPET [3], RTECO [1], VROBJ [1],</p> <p>CC [1], AE_ORG [6], AE_ORG [7]</p> <p>VROBJ [2],</p> <p>DPERSO [3], MOBIL [1], A_ORG [2],</p>	<p>Mesdames, Messieurs, Via_Banque a, pour l'essentiel, achevé en 1998 la réorganisation en profondeur entamée en 1995 :</p> <ul style="list-style-type: none"> – L'assainissement du portefeuille de clients et de participations a été mené à son terme ; – Le dispositif de Via_Banque a été revu et s'est traduit par la suppression de 50 postes, la refonte intégrale du système informatique, la sous-traitance de la conservation de titres, un contrôle systématique des dépenses, la simplification de l'organigramme du groupe, la cession de participations hors du champ d'activité retenu. <p>Ces actions ont abouti à une réduction très significative des charges, qui a été accompagnée d'une relance de l'action commerciale.</p> <p>Dès le 4 janvier 1999, Via_Banque est entrée de plain-pied dans le monde de l'euro et traite l'ensemble des opérations aussi bien en francs qu'en euros, conformément aux engagements pris à l'égard de sa clientèle.</p> <p>Durant l'année 1998, la stratégie de développement commercial a été élargie et les moyens pris pour en assurer le succès : l'équipe commerciale a été renforcée, notamment par l'arrivée d'exploitants spécialisés pour les créneaux de clientèle retenus, et toute une gamme de nouveaux produits a été développée et offerte à nos clients et prospects.</p> <p>L'année 1999 verra la poursuite du redéploiement commercial, sur une base de rentabilité bien établie, avec l'objectif d'un impact sensible sur les comptes dès l'exercice 2000.</p> <p>Ce nouveau développement est un challenge ambitieux pour Via_Banque, confrontée à la concurrence toujours très vive des autres banques, auprès d'une clientèle toujours plus exigeante.</p> <p>Via_Banque sera par ailleurs très attentive aux opportunités aussi bien qu'aux contraintes créées par l'ouverture du Marché Unique, à la prévention des risques liés au passage de l'an 2000, et maintiendra une politique de suivi très attentif et très prudent de ses risques.</p> <p>Nous sommes fermement convaincus que votre Banque, s'appuyant sur la qualité et le dynamisme de ses équipes, saura faire face à es défis.</p>	<p>Innovation</p> <p>Clients</p> <p>Innovation Procédés Licencement</p> <p>Charges Exploitation Compétitivité</p> <p>Clients Développement commercial Equipes commerciales Recrutement</p> <p>Clients &</p> <p>Banque & Clients</p> <p>Objectifs</p> <p>Personnel + Implication Equipes</p>

34. ECIA – 1998 (V) ✓

Thématique & Enonciation	Texte	Remarque(s)
CC [1], MOBIL [1], IPURE [1], AE_ORG [1], IPURE [2], IPURE [3], IPROD [1], LEAD [1], IPROD [2], COMPET [1], F_R&D [1], AE_ORG [2], CDVAL [1], IPURE [4], COMPET [2], INTER [1], VROBJ [1], CDVAL [2], COMPET [3], CDVAL [3], COMPET [4], VROBJ [2], COMPET [5], P_MO [1], AE_ORG [3], INTER [1],	<p>1998 a été pour notre groupe un exercice riche en événements de première importance pour son avenir et très fédérateurs pour son personnel.</p> <p>Nous avons réalisé avec succès la fusion opérationnelle de Bertrand Faure et d'Ecia, avec la réorganisation de nos services centraux et le rapprochement de nos activités sièges d'automobile qui forment maintenant une seule entité. La formalisation juridique de cette fusion est prévue au milieu de l'année 1999. Elle renforcera l'identité de notre groupe, sous le nom de Faurecia, parmi les principaux équipementiers européens.</p> <p>Nous avons lancé un large éventail de produits nouveaux qui comportent d'importantes innovations et équipent des véhicules dont les débuts sur le marché laissent augurer des volumes significatifs pour les années qui viennent.</p> <p>Nous avons poursuivi une politique soutenue de Recherche et Développement qui constitue l'épine dorsale de notre groupe et répond à l'attente grandissante des constructeurs à l'égard des équipementiers en produits aux performances accrues et en systèmes de plus en plus complets, tous porteurs de valeur ajoutée.</p> <p>Nous avons enfin continué à réorganiser notre tissu industriel et à le développer dans certains pays où nous sommes implantés depuis plusieurs années (Angleterre, Canada), ainsi que dans d'autres où nous nous introduisons pour la première fois (Brésil, Pologne).</p> <p>Tous nos efforts tendent à préparer l'avenir. Ils pèsent naturellement sur nos résultats en 1998 ; malgré une hausse sensible de notre chiffre d'affaires, notre marge opérationnelle baisse. Elle reste néanmoins supérieure à 5% du chiffre d'affaires, à un niveau en ligne avec notre type d'activité.</p> <p>1999 sera encore une année d'efforts, mais devrait voir nos perspectives de redressement se rapprocher. Elle devrait également nous conduire à trouver les moyens de la croissance, en particulier externe, qui nous offrira des gains de productivité et renforcera notre capacité à répondre aux exigences de nos clients et à affronter la concurrence internationale.</p>	<p>Contexte concurrentiel Implication <i>Fusion</i>, Faure <i>Réorganisation</i> <i>Fusion</i></p> <p><i>Innovation – Nom de marque</i></p> <p>Marchés R&D</p> <p>Constructeurs Résultats <i>Réorganisation</i> International</p> <p>Objectif + Résultats Chiffre Affaire + Résultats Chiffre Affaires</p> <p>Objectifs Croissance Productivité Clients International</p>

35. BULL – 1998 (V) ✓

Thématique & Enonciation	Texte	Remarque(s)
DG_ADMIN [1],COMPET [1], RTECO [1], COMPET [2], CC [1], COMPET [3], INTER [1], COMPET [4], CDVAL [1], CEXPL [1], DG_ADMIN [2], VROBJ [1], F_R&D [1], FCS [1], COMPET [5], DPERSO [1], DPERSO [2], CEXPL [2], DG_ADMIN [3], CC [2], AE_ORG [1], FCS [2], A_ORG [1], INTER [2], VROBJ [2], DG_ADMIN [4], FCS [3], FCS [4], FCS [5], DG_ADMIN [5], IPURE [1], CEXPL [3], IPURE [2], VROBJ[3], COMPET [6], FCS [6], FCS [7], AE_ORG [2], AE_ORG [3], QUALP [1] DG_ADMIN [6],VROBJ[4], CC [3], DG_ADMIN [7],VROBJ[5], FCS [8], QUALP [2] VROBJ [6], IPURE [3], FCS [9], CC [4], COMPET [7], CC [5], INTER [3], AE_ORG [4], DG_ADMIN [8], FCS [10], AE_ORG [5], AE_ORG [6], AE_ORG [7], FCS [11], FCS [11], INTER [4], CC [6], VROBJ [7],	<p>Comment jugez-vous les résultats de l'exercice 1998 ? Je commenterai les indicateurs principaux que sont le développement de nos activités et l'évolution de notre rentabilité. Notre chiffre d'affaires s'est établi à 24,9 milliards de francs, soit 3,8 milliards d'euros, et notre progression a été de 1,4 % par rapport à 1997. La crise en Asie et en Russie et la décision d'arrêter nos activités de commercialisation de PC au Brésil nous ont coûté deux points de croissance. Nos ventes en Europe ont augmenté de 4,5 % avec, en particulier, une progression de 9 % en France. De plus, nos prises de commandes ont crû sur l'ensemble de l'année de 7 %, avec une nette accélération sur le deuxième semestre.</p> <p>Et pour la rentabilité ? Le résultat net s'élève à 17 millions de francs, moins de 3 millions d'euros, ce qui constitue un niveau manifestement insuffisant. Nous avons dû assumer un certain nombre de charges pour adapter Bull aux nouvelles orientations stratégiques que j'ai fixées au début de l'année 1998. D'importants investissements ont été réalisés dans les logiciels et dans les cartes à puce non seulement en recherche et développement, mais également en marketing et en vente afin de donner à ces métiers les moyens de leur développement. De plus, nous avons accéléré notre "plan de redéploiement des compétences" afin de réaliser plus rapidement la mutation des compétences des métiers traditionnels vers les métiers en croissance. Ces décisions ont représenté une charge supplémentaire de près de 360 millions de francs sur l'année. C'est pourquoi j'ai qualifié 1998 d'année de transition.</p> <p>A la lumière de ces résultats, quel regard portez-vous sur la situation du Groupe ? Bull a beaucoup de points forts dans un secteur en développement rapide. Plus du tiers des 500 premières entreprises européennes sont ses clients. Notre Groupe a par ailleurs une capacité technologique reconnue dans les serveurs et les nouvelles technologies, reposant sur ses équipes de 2200 chercheurs répartis dans ses centres de recherche et de développement en Europe et aux Etats-Unis. Mais encore faut-il valoriser ces atouts, et c'est pourquoi, lorsque j'ai pris mes fonctions, j'ai très rapidement réorienté la stratégie autour de trois métiers : les serveurs, les services et les nouvelles technologies, que sont la carte à puce et les logiciels d'administration et de sécurité. J'ai ensuite mené des réorganisations autour de ces axes. Si l'exercice 1998 supporte le coût de cette évolution, 1999 verra à la fois la poursuite du recentrage de nos activités et une accélération de leur développement.</p> <p>Quel positionnement cherchez-vous à construire face à vos concurrents ? Lorsque vous regardez l'ensemble des métiers du Groupe, il y a un élément structurant qui se dégage clairement : notre maîtrise des problèmes de sécurité et d'administration des systèmes d'information ainsi que notre capacité d'intégration technologique pour bâtir des grandes infrastructures informatiques. Peut-être ce dernier point est-il peu familier pour le consommateur ou le client final, mais il constitue la maille critique des réseaux d'information et de télécommunications de demain. Un simple exemple permet de mesurer ce que cela recouvre : lorsque demain vous ferez vos achats via Internet – ce que l'on désigne par le terme "Commerce électronique" – votre fournisseur devra disposer d'une organisation logistique sans faille, pour prendre en compte votre commande, vérifier le stock, organiser la livraison et, surtout traiter votre règlement en toute sécurité. A toutes les étapes de ce processus complexe, nous apportons des solutions, et cela avec un niveau de sécurité que peu de concurrents peuvent aujourd'hui proposer. Je suis personnellement convaincu que Bull sera l'un des principaux acteurs de cette informatique de troisième génération, celle de l'Internet.</p> <p>Par rapport à vos concurrents, vous semblez moins communiquer sur cette vision de l'informatique ? L'avènement d'une informatique de troisième génération liée à Internet est annoncé par tous les grands acteurs de notre industrie. J'entends intensifier notre communication afin de mieux expliquer pourquoi nos atouts et notre offre, qui sont insuffisamment connus, s'inscrivent dans cette vision. Nous lancerons, en 1999 une campagne de communication institutionnelle dans les principaux pays européens.</p> <p>Vous avez recentré la stratégie de Bull autour de trois domaines d'activité. La taille de Bull n'est - elle pas un handicap par rapport à certains concurrents très puissants ? Il faut aborder ce thème de la taille critique non pas de façon globale, mais métier par métier. Nous évoluons dans un secteur, celui de la haute technologie, où la compétitivité n'est pas liée à l'importance du chiffre d'affaires. Pour s'en convaincre, il suffit de regarder le foisonnement d'idées et de projets technologiques aux Etats-Unis qui émanent de petites entreprises, voire de "start-ups". Si je prends les serveurs, nous avons noué les partenariats nécessaires pour exploiter les économies d'échelle. Il s'agit principalement de notre collaboration avec NEC pour les grands serveurs GCOS et les serveurs Windows NT, et IBM pour les serveurs Unix. Dans le domaine des services, c'est avant tout un métier de proximité, et là, la densité de notre réseau européen, avec ses 280 implantations, est un facteur clé de succès. Pour les nouvelles technologies, c'est la vitesse de diffusion des innovations qui prime tout. Dans ce domaine, nous continuerons à rechercher et à mettre en place des partenariats chaque fois que cela nous permettra d'accélérer notre croissance et notre capacité d'innovation.</p> <p>Certaines activités comme les cartes à puce ou les logiciels n'ont pas crû en 1998 alors qu'elles présentent un potentiel de développement important, pourquoi ? Les raisons sont différentes dans les deux cas. Pour les logiciels, 1998 a vu la mise en place d'une division spécifique fonctionnant selon le modèle économique d'un éditeur indépendant.</p>	<p>Clients Fcs : compétence Equipes Internat+Objectifs Je, Fcs : Portfolio</p> <p>Réorganisation Recentrage Développement</p> <p>Fcs : métiers</p> <p>Fcs : métiers</p> <p>Client</p> <p>Fournisseur</p> <p>Solutions Produits</p> <p>Je, Objectifs</p> <p>Je, Objectifs Atouts + offres</p> <p>Innovation Taille, Fcs Contexte concurrentiel Chiffre affaires Contexte concurrentiel « Start-ups », Je Fcs : serveurs Nec, WinNT, IBM Fcs : services Réseau européen NTIC : vitesse Innovation Objectifs,</p>

<p>IPURE [4], COMPET [8],</p> <p>FCS [12], IPURE [5], COMPET [9], INTER [5], LEAD [1], COMPET [10], VROBJ [8], COMPET [11], INTER [6], FCS [13],</p> <p>VROBJ [9], IPROD [1], CC [7], INTER [7], VROBJ [10], DG_ADMIN [9], VROBJ [11],</p> <p>FCS [14],</p> <p>IPURE [6], QUALP [3], COMPET [12], CDVAL [2], LEAD [2], VROBJ [12], RTECO [], CDVAL [3], CDVAL [4],</p> <p>FCS [15], VROBJ [13],</p> <p>AE_ORG [8], IPROD [2], IPROD [3], AE_ORG [9],</p> <p>AE_ORG [10], AE_ORG [11], AE_ORG [12], IPURE [7], INTER [8], FCS [16],</p> <p>DPERSO [3], DPERSO [4], DG_ADMIN [10], DPERSO [5], MOBIL [1], DG_ADMIN [11], DG_ADMIN [12], DG_ADMIN [13], DPERSO [6],</p> <p>VROBJ [14], DPERSO [7], CDVAL [5], DPERSO [8], ECO_R [1], AE_ORG [13], DPERSO [9], DPERSO [10], DPERSO [11], A_ORG [2], DPERSO [12], CEXPL [4], ACTION [1],</p> <p>CC [8], VROBJ [15], DPERSO [13], CDVAL [6], BOURS [1], DG_ADMIN [14], BOURS [2], CDVAL [7], BOURS [3],</p>	<p>Cela nous a permis d'atteindre notre objectif de développement des ventes hors de France, qui ont augmenté de 55%. En France, nous arrivons à une position de leader, d'où des progressions de parts de marché plus lentes. Nous entendons bien connaître en 1999 une accélération de nos ventes de logiciels, notamment sur le territoire américain où nous avons récemment remporté d'importants contrats. En ce qui concerne les cartes à puce, hormis la forte croissance du marché GSM où nous n'étions pas positionnés, le marché a peu progressé en 1998 en particulier en raison du retard pris par la plupart des projets de carte de paiement et de porte-monnaie électronique. En 1999, nous commercialiserons une gamme de cartes à puce SIM pour les téléphones mobiles GSM, avec de nouvelles fonctionnalités, et nous pensons que des perspectives de croissance vont revenir en Europe et en Asie. Nous sommes sur la bonne voie et nous devons trouver le bon rythme de montée en puissance de ces activités. Je suis très confiant pour 1999 sur ce point.</p> <p>Pensez-vous poursuivre votre croissance dans les services et atteindre la rentabilité en 1999 ?</p> <p>C'est un domaine clé pour Bull car le rythme de développement sur ce marché est beaucoup plus important que dans les produits. Nous avons mis en place, début 1999, une organisation plus globale pour commercialiser notre offre "Bull-in-Services". Les services représentent aujourd'hui 44% de notre chiffre d'affaires et génèrent une marge d'environ 2%. En 1998, notre activité d'intégration de services, où nous occupons la troisième place en Europe, a progressé de plus de 20%, soit un rythme de progression supérieur à celui du marché. Nous entendons poursuivre ce rythme. Toutefois nous n'avons pas encore atteint le niveau de rentabilité souhaité et nous prévoyons d'atteindre un résultat proche de l'équilibre en 1999. Nous avons déjà enregistré en 1998 une progression de 1,5 point de la marge brute dans l'activité d'intégration de systèmes et de 0,5 point pour celle de l'infogérance.</p> <p>Quels sont les objectifs poursuivis dans les serveurs ?</p> <p>Sur le marché des grands serveurs d'entreprise, nous occupons une place importante en Europe et nous entendons y rester car le monde Internet va exiger des serveurs toujours plus puissants pour faire face à l'explosion des échanges de données. La capacité de traitement et de stockage que nous livrons à nos clients augmente fortement chaque année. Nous continuerons le développement de nos systèmes GCOS 7 et GCOS 8 avec le lancement de nouveaux systèmes : "Artémis" en 1999 et "Olympus" début 2000. En ce qui concerne les serveurs ouverts, nous continuerons à fournir à nos clients une offre au meilleur niveau du marché pour Unix et Windows NT. Pour ce faire, nous poursuivrons notre coopération avec IBM pour les serveurs Unix et avec NEC pour les serveurs NT, incluant dans ce dernier cas un "joint-venture" avec Packard Bell NEC Europe afin d'accroître notre pénétration du marché européen. L'activité Serveurs constitue bien une composante essentielle de la stratégie de Bull.</p> <p>Vous avez mentionné la réorganisation opérée début 1998. L'équipe de direction a beaucoup changé également. Est-ce que votre équipe est aujourd'hui stabilisée ?</p> <p>Les changements opérés en 1998 ont eu pour but de nommer ou de recruter les responsables les plus qualifiés dans les différents métiers du Groupe ou de remplacer certains responsables qui ont quitté l'entreprise. Aujourd'hui, l'équipe de direction constitue une équipe compétente, soudée et complémentaire, avec en particulier pour m'aider à la Direction Générale du Groupe, Don Zereski et Cyrille du Peloux. Cela étant, rien n'est jamais figé et l'équipe de direction devra continuer à s'adapter en permanence aux évolutions rapides de nos activités.</p> <p>Vous avez entrepris un travail en profondeur pour le redéploiement de vos effectifs. Est-ce que ce programme est concluant ?</p> <p>Ce programme, commencé en 1997, devra être mené à son terme en 1999. Nous avons dépensé l'année passée environ 400 millions de francs pour redéployer nos effectifs, ce qui a pesé lourdement sur nos résultats. Cette année, nous engagerons un budget de 700 millions de francs pour poursuivre l'adaptation de nos équipes à nos axes stratégiques et baisser nos coûts de structure pour les porter à un niveau proche de celui de nos concurrents. Tout en poursuivant le recrutement de spécialistes dans les métiers de croissance nous serons amené à réduire de 1800 le nombre total d'emplois d'ici la fin de l'année. Dans le même temps, nous faisons évoluer certains collaborateurs vers de nouveaux secteurs. Ces charges, qui affectent notre rentabilité aujourd'hui, représentent en fait un véritable investissement pour l'avenir, et nos actionnaires en tireront le bénéfice.</p> <p>Quelles sont les perspectives pour 1999 et comment voyez-vous l'évolution de votre cours de bourse en 1998 ?</p> <p>Autant 1998 a été une année de transition, autant 1999 sera une année de développement. Nous souhaitons accélérer notre croissance et retrouver, malgré les coûts de redéploiement des compétences, un résultat net significatif. Le cours de bourse du début 1999 est très inférieur à celui qui correspondrait au réel potentiel du Groupe. J'espère fermement que le marché financier reconnaîtra ce potentiel, en liaison avec l'amélioration de nos résultats 1999, et que le cours de notre action retrouvera rapidement un niveau plus satisfaisant.</p>	<p>Partenariats Croissance</p> <p>Fcs : logiciels <i>Innovation division</i> Développement International Leadership, PDM Objectifs</p> <p>Fcs : cartes à puce</p> <p>Objectifs</p> <p>Contexte concurrentiel, Inter Objectifs Je, Objectifs</p> <p>Fcs : services</p> <p><i>Organisation globale</i> Contexte concurrentiel Résultats Leadership</p> <p>Résultats Résultats</p> <p>Fcs : serveurs</p> <p>Clients <i>Innovation CGOS x</i> <i>Innovation Artémis Olympus</i> Clients</p> <p>IBM & NEC Packard Bell</p> <p>Emploi Emploi Direction Compétence, Implication</p> <p>Objectifs Emploi</p> <p>Emploi Eco ressources Concurrents</p> <p>Collaborateurs Charges Exploitation Actionnaires</p> <p>Contexte concurrentiel Objectifs Compétences, Ressources Bourse Je, Bourse</p>
---	---	---

		Résultats, Bourse
--	--	-------------------

36. BOUYGUES OFFSHORE – 1998 (V) ✓

Thématique & Enonciation	Texte	Remarque(s)
<p>DG_ADMIN [1], CDVAL [1], MOBIL [1], CC [1], COMPET [1], CDVAL [2], CDVAL [3], DG_ADMIN [2], COMPET [2], COMPET [3], DG_ADMIN[3], VROBJ[1]</p> <p>FCS [1], AEORG [1], AEORG [2], CC [2], INTER [1], CC [3], ECOR [1], DPERSO [1], FCS [2], FCS [3], VROBJ [2], VROBJ [3], CC [4] COMPET [3], FR&D [1] VROBJ [4], FCS [4], COMPET [4], FCS [5], FCS [6], AEORG [3], INTER [2], FCS [7], AEORG [4], FCS [8], CC [5], FCS [9], IPURE [1], AEORG [5], VROBJ [5], FCS [10], COMPET [5],CDVAL [4], FCS[11], CC[6], INTER[3], CDVAL [5], COMPET [6], IPURE [2], AEORG [6], INTER [4], AEORG [7], CC [7], DGADMIN [4],AORG [1] IMGSOC [1], BOURS [1], COMPET [7], RTECO [1], DGADMIN [5],BOURS [2] ACTION [1],COMPET [8], DGADMIN [6],MOBIL [2],</p>	<p>En ce début d'année 1999, je voudrais vous faire part de ma satisfaction après les excellents résultats que nous avons obtenus en 1998 et partager avec vous ma confiance dans l'avenir de Bouygues Offshore, malgré un environnement difficile.</p> <p>En effet, nous terminons l'année avec un chiffre d'affaires record de 849,8 millions d'euros (5574 millions de francs), un résultat d'exploitation de 39,6 millions d'euros (260 millions de francs) et un résultat net qui s'élève à 42,3 millions d'euros (278 millions de francs).</p> <p>Mais je considère comme encore plus importants les succès commerciaux et le niveau très élevé de prises de commandes qui ont marqué l'année 1998. Ces dernières ont en effet augmenté de plus de 80% à 1162,5 millions d'euros (7625 millions de francs) en 1998 contre 644,0 millions d'euros (4225 millions de francs) l'année précédente.</p> <p>Je suis d'autant plus fier de ce niveau de prises de commandes qu'il est le résultat de notre stratégie, qui privilégie les contrats intégrés clés en main (lesquels représentent 64% de ces commandes) et le développement de l'offshore profond, dont témoigne la signature de deux contrats avec Elf Exploration Angola, dans le cadre du premier développement en offshore profond d'Afrique de l'Ouest. L'investissement de Saibos CML dans un navire à positionnement dynamique nous donne aujourd'hui les moyens de saisir les meilleures opportunités de croissance offertes sur ce marché, aussi bien en Afrique qu'au Brésil.</p> <p>La tendance, de plus en plus forte, à l'intégration des contrats s'est confirmée en 1998. En diminuant le nombre des intervenants et en permettant une meilleure gestion des interfaces, elle contribue en effet à la réduction des coûts de développement. Grâce à l'étendue de nos compétences, depuis l'ingénierie jusqu'à la maintenance, associées à nos spécialités dans le domaine des Gaz Liquéfiés et des Travaux Maritimes, nous sommes particulièrement bien placés pour faire face à cette évolution.</p> <p>Ces succès commerciaux nous permettent d'aborder l'année 1999 avec sérénité et de poursuivre notre politique de sélectivité commerciale, malgré un environnement difficile. Le faible prix du baril conduit les sociétés pétrolières à réduire leurs investissements. Nous devons donc, plus que jamais, être présents dans les zones et sur les projets dont la rentabilité est assurée.</p> <p>Compte tenu de la taille des gisements découverts, l'offshore profond permet de produire le baril à un faible prix de revient. Nous devons également nous concentrer sur les projets moins dépendants des fluctuations du prix du baril, comme les développements onshore et ceux liés au traitement et à la réinjection des gaz associés, nécessaires pour répondre aux préoccupations environnementales.</p> <p>Le récent contrat de 135 millions d'euros (886 millions de francs) pour Shell au Nigeria, dans le traitement des gaz associés (projet Odidi Associated Gas Gathering), et celui pour CPC (Caspian Pipeline Consortium) en vue de la réalisation du terminal du projet de pipeline visant au désenclavement de la Mer Caspienne (230 millions d'euros, soit 1,5 milliard de francs), s'inscrivent dans cette perspective.</p> <p>En nous apportant une compétence supplémentaire en Electricité/Instrumentation, le rachat de la société Tecnoprojecto Internacional nous permet désormais d'offrir tous les services d'une Entreprise Générale de Maintenance. Bouygues Offshore renforce ainsi son positionnement de société présentant une offre totalement intégrée, depuis l'ingénierie jusqu'à l'opération et la maintenance.</p> <p>Grâce à nos compétences en matière de conception d'ouvrages en mer, l'activité Travaux Maritimes, orientée vers les grands projets clés en main, continue sa progression, aussi bien en termes de chiffre d'affaires que de résultat.</p> <p>Enfin, les Gaz Liquéfiés, pénalisés par la crise économique en Asie, ont réussi à maintenir un niveau de résultat positif malgré une baisse de chiffre d'affaires. L'accord de partenariat signé avec Shell (et surtout l'espoir de développement du terminal de Suape au Brésil) et l'intérêt porté par nos clients aux nouveaux concepts de terminaux offshore devraient nous permettre d'être bien positionnés pour profiter d'un éventuel retournement du marché.</p> <p>Avant de conclure, je souhaite une nouvelle fois féliciter tous les collaborateurs de Bouygues Offshore : ils constituent la véritable richesse de notre entreprise.</p> <p>Notons, enfin, que l'évolution de notre cours boursier en 1998 n'a pas reflété la formidable amélioration de notre situation, aussi bien sur le plan commercial que financier. Je formule donc le souhait que nous retrouvions une valorisation à la hauteur de nos succès, permettant à nos actionnaires de profiter également de notre croissance.</p> <p>Je vous remercie de votre confiance.</p>	<p>Je, Résultats, Implication Contexte concurrence Chiffre affaires Résultat d'exploitation Résultat net Je, Compétition vente, Prises de commandes Je, objectif stratégique Fcs : offshore profond Elf Exploratn Angola Saibos CML New Context Optic International New Context Optic Réduction coût Dvlpt Compétences Portfolio Ressources objectifs stratégiques objectifs stratégiques Contexte concurrence Compétition-prix, Invs objectifs stratégiques Fcs : offshore profond Compétition-prix, Fcs : onshore, gaz Shell, International Fcs : gaz, CPC New Context Optic Achat Compétence Acquisition, Technopr objectifs stratégiques Fcs : travaux maritime Chiffre affaire, résultat Fcs : gaz, Contexte conc, Inter, Chif Aff. Partenariat, Shell International, Clients New Context Optic Je, collaborateurs Image sociale Cours bourse, Compétition, rentabilité Je, Cours bourse, Actionnaire, compétiv Je, Implication</p>

37. ALTADIS – 1998 (V) ✓

Thématique & Enonciation	Texte	Remarque(s)
<p>AEORG [1], IPURE [1], AEORG [2], AEORG [3], VROBJ [1], CC [1], FCS [1], IPURE [2], LEAD [1], INTER [1], LEAD [2], INTER [2], FCS [1],</p> <p>MOBIL [1], CDVAL [1], COMPET [1], RTECO [1], CDVAL [2], CDVAL [3], CDVAL [4], CDVAL [5], COMPET [2],</p> <p>CDVAL [6],</p> <p>ACTION [1], FCS [2],</p> <p>INTER [3], COMPET [3], FCS [3],</p> <p>FCS [4],</p> <p>FCS [5],</p> <p>FCS [6],</p> <p>AEORG [4], IPURE [3], CC [2], FCS [7], COMPET [4], COMPET [5], INTER [4], QUALP [1], INTER [5], AEORG [5], LEAD [3],</p> <p>INTER [6], QUALP [2], LEAD [4], INTER [7],</p> <p>LEAD [5],</p> <p>INTER [8], COMPET [6], INTER [9], QUALP [3], VROBJ [2], IPROD [1], IPURE [4], INTER [10], FCS [8], LEAD [6], COMPET [7], LEAD [7], AEORG [6], AEORG [7], IPURE [5], INTER [11], LEAD [8], IPURE [6], AEORG [8], FCS [9], COMPET [8], LEAD [9], INTER [12], FCS [10], QUALP [4], FCS [11], VROBJ [3], FCS [12], COMPET [8], INTER [13], FCS [13], IPROC [1]</p>	<p>Mesdames, Messieurs,</p> <p>Avec la création d'Altadis, fin 1999, Tabacalera et la Seita ont accompli un bond en avant qui leur permet d'atteindre leur objectif : devenir un acteur incontournable du marché mondial du tabac et de la distribution, dans un secteur subissant de profondes mutations. La première phase de notre rapprochement, marquée par la fusion de nos structures précédentes, s'est opérée avec succès et une remarquable rapidité. Ensemble, nous sommes devenus le troisième fabricant de cigarettes d'Europe de l'Ouest et le leader mondial incontesté des cigares ; nous constituons aussi un acteur logistique de premier plan en Europe du Sud, avec une position d'avant-garde en matière de commerce électronique.</p> <p>Nous sommes aujourd'hui fiers de vous présenter dans ce rapport annuel les toutes premières réalisations du nouveau Groupe Altadis, ainsi que les résultats financiers pro forma de l'exercice 1999 qui, comme vous pourrez le constater, témoignent à la fois de la réalité de notre croissance et de notre souci constant de rentabilité et de création de valeur.</p> <p>L'EBITDA du Groupe a, ainsi, progressé de 37% à 702 millions d'euros et le résultat d'exploitation de 38% à 569 millions d'euros. Le résultat net part du Groupe a enregistré, quant à lui, une croissance de 26% à 321 millions d'euros pour un chiffre d'affaires économique de 2,6 milliards d'euros, en croissance de 20%. Nous poursuivons par ailleurs une politique active de distribution, ainsi qu'en témoigne le versement au titre de l'exercice 1999 d'un dividende de 0,50 euro (pour un bénéfice net par action de 1,00 euro), proposé à l'assemblée générale des actionnaires du 21 juin prochain, à Madrid.</p> <p>Les atouts du Groupe Altadis sont nombreux.</p> <p>□ Dans le tabac, nous intervenons sur trois marchés majeurs, que nous pourrions qualifier de domestiques : la France, l'Espagne et les Etats-Unis dans le domaine des cigares. Nos performances à l'international où nous réalisons un tiers de nos ventes sont une réalité et recèlent encore bien des promesses pour l'avenir. Avec la fusion, nous avons considérablement renforcé notre portefeuille de marques. Nous disposons aussi, et surtout, d'une gamme importante de savoir-faire, issus de la longue histoire des deux Groupes constituant aujourd'hui Altadis, mais aussi de la remarquable capacité d'adaptation et d'innovation dont ils ont, l'un comme l'autre, toujours su faire preuve. Ces atouts incontestables constituent la meilleure garantie de notre développement.</p> <p>□ Dans notre activité logistique, notre connaissance du réseau des débiteurs, notre professionnalisme tant en matière de livraison de produits tabac et hors tabac que de nouveaux services sont unanimement reconnus par nos clients, qu'ils soient buralistes, commerçants ou fabricants. La fusion va nous permettre de développer de nouvelles initiatives, y compris dans le commerce de demain, le commerce électronique, où nous avons déjà fait une percée significative.</p> <p>Au cours de l'année 1999, Altadis a renforcé ses positions dans les cigarettes, activité qui représente 62% du chiffre d'affaires consolidé du Groupe. Le Groupe a amélioré de 12% ses ventes internationales, grâce notamment au dynamisme de Gauloises Blondes, et il a réaffirmé sa première place sur les marchés Espagnol et Français. Fortuna a encore renforcé sa position en Espagne et reste, de loin, la première marque sur ce marché, en réalisant près de 30% de la totalité des ventes de cigarettes blondes.</p> <p>Dans le reste de l'Europe, les performances d'Altadis ne se sont pas démenties. Gauloises Blondes est ainsi devenue la 6^{ème} marque la plus vendue sur l'important marché allemand où elle a gravi trois échelons dans le classement des ventes au cours de l'année 1999. La marque se place également au 4^{ème} rang en Autriche, au 8^{ème} rang en Belgique et au Luxembourg et au 9^{ème} rang aux Pays-Bas.</p> <p>Il convient également de souligner la place significative du Groupe en Pologne et en Finlande, où Altadis détient respectivement 10% et 9% de parts de marché et son évolution sur les marchés non européens, notamment en Afrique du Nord où Gauloises Blondes a triplé ses ventes en 1999.</p> <p>Nous avons la ferme intention d'accroître notre internationalisation, que ce soit par le développement de nos marques ou par croissance externe, où nous continuons à étudier d'autres opportunités, notamment en Europe de l'Est et en Afrique du Nord.</p> <p>Dans le domaine des cigares, le Groupe Altadis s'affirme comme le leader mondial avec une part de marché de 27%. Ce leadership n'est nullement le fruit du hasard ; il est le produit de la stratégie de Tabacalera et de la Seita qui, loin de se contenter de leur première place acquise de longue date sur leur marché domestique, avaient déjà procédé à des acquisitions majeures sur le premier marché du monde, celui des Etats-Unis.</p> <p>Cette position de numéro un mondial a été récemment renforcée avec l'acquisition de 50% du capital de la société Corporacion Habanos SA. Cet accord stratégique nous permet d'enrichir considérablement notre portefeuille de marques premium et nous met dans une position unique pour accélérer notre développement et conquérir de nouveaux marchés. Nous sommes numéro un aux Etats-Unis, en Espagne et en France ; nous couvrons l'ensemble des segments de la consommation, qu'il s'agisse des cigares haut de gamme ou des petits modules. Nous avons un savoir-faire unique en matière de fabrication, qu'elle soit manuelle ou industrielle, et de marketing. Notre stratégie de croissance est claire et nous en avons les moyens.</p> <p>Dans le domaine de la logistique, la création du Groupe Altadis nous a permis d'étendre considérablement notre zone d'intervention avec plus de 140000 points de vente desservis en France, en Espagne et au Portugal. Notre savoir-faire exceptionnel en matière de logistique, la modernisation permanente de nos systèmes et de nos processus nous ont permis tout à la fois de fidéliser nos clients dans la très rentable distribution du tabac, de nous développer dans la distribution d'autres produits et d'entrer avec succès dans le secteur des services à forte valeur ajoutée.</p> <p>Au cours de l'exercice précédent, Logista a conduit à bien sa fusion avec Mideas-Contydis, devenant par là même un acteur de tout premier plan dans la distribution de publications, tant en Espagne qu'au Portugal. Parallèlement, en France, Altadis procédait au rachat de Supergroup, spécialisée dans la distribution</p>	<p><i>Fusion</i>, TabacaleraSeit Objectifs stratégiques Ctextc, Fcs:tabac,distb <i>Fusion</i> Leadership International, Leader International, Fcs : commerce electroniq Implication Résultats financiers Croissance Rentabilité, Résultat Résultat EBITDA Résultat d'exploitation Résultat net, Compétiv</p> <p>Dividendes</p> <p>Actionnaires Fcs : atouts</p> <p>International Compétitivité - vente Fcs : Portfolio</p> <p>Fcs : savoir-faire</p> <p>Fcs : atouts</p> <p>Fcs : logistique</p> <p>Clients <i>Fusion</i>, New Context Optic</p> <p>Ventes, International, Produit, International Fortuna, Leadership</p> <p>International, Produit Leadership, Internatio- nal Leadership</p> <p>Compétitivité International, Produit Objectifs stratégiques Innovation, acquisition International</p> <p>Parts de marché Tabacalera, Seita <i>Acquisitions</i> International</p> <p>Corporacion Habanos Fcs : Portfolio Compétition vente, Leadership, Internatio Fcs : segment, Produit Fcs : savoir-faire Objectifs stratégiques Fcs : logistique Point de vente International, Savoir-F <i>Innovation - Procédés</i></p>

<p>AEORG [9], FCS [14],</p> <p>AEORG[10], AEORG [11], IPURE [7], LEAD [9], INTER [14], IPURE [8],</p> <p>LEAD [10], FCS [15], FCS [16],</p> <p>CC [3], AEORG [12],AEORG [13], IPURE [9], AEORG [14], FCS [17], IPURE [10], AEORG [15],</p> <p>FCS [18],</p> <p>VROBJ [4], CDVAL [7],</p> <p>VROBJ [5], COMPET [9], RTECO [2], CDVAL [8], FCS [19], RTECO [3], COMPET [10], ECOR [1], ECOR [2], AEORG [16], AEORG [17], COMPET [11], IPROC [2], DPERSO [1], IPRODC [1] VROBJ [6] PMO [1], AEORG [18], IPURE [11], ECOR [3],</p> <p>COMPET [12],RTECO [4], MOBIL [2], AORG [1] DPERSO [2], CC [4],</p> <p>VROBJ [7],</p>	<p>d'articles vendus dans les boulangeries et les stations-service, donnant ainsi naissance au premier grossiste français au service du commerce de proximité.</p> <p>La grande expérience d'Altadis dans le domaine de la logistique et ses infrastructures technologiques très développées placent le Groupe dans une position exceptionnelle lui permettant de bénéficier de l'expansion des services liés au commerce électronique. Logista a ainsi signé d'importants accords comme celui avec Terra, Bertelsmann et BBVA en vue de la création d'une nouvelle société de services logistiques ayant pour but de satisfaire la demande générée par le commerce électronique s'adressant au consommateur final (B2C).</p> <p>Un des facteurs fondamentaux expliquant la présence d'Altadis dans la nouvelle économie est le lancement de Via Plus sur Internet. En à peine huit mois, Via Plus s'est affirmé comme le leader et la référence du commerce électronique en Espagne avec 25 millions de pages vues et plus de 45000 références.</p> <p>Nos trois secteurs d'activité, cigarettes, cigares et distribution, constituent les fers de lances du Groupe Altadis. Ces trois métiers obéissent à leur logique propre mais ils sont aussi complémentaires et c'est dans cet équilibre que résident à la fois la force et l'originalité du Groupe.</p> <p>Nous avons annoncé pour 2001 un objectif d'un milliard d'euros d'EBITDA. Il s'agit là d'un objectif à la fois ambitieux et raisonnable. Ambitieux parce que le taux de croissance retenu est élevé. Raisonnable, car nous avons les moyens d'y parvenir.</p> <p>Au-delà, c'est bien une dynamique de croissance, de rentabilité et de création de valeur que nous comptons poursuivre.</p> <p>La croissance se fera de façon équilibrée, autour de nos trois pôles. La rentabilité naîtra de la croissance, de la poursuite constante de la maîtrise des coûts et de la recherche de synergies. En matière de maîtrise des coûts, la Seita et Tabacalera avaient lancé d'ambitieux programmes dès avant la fusion. En France, "Performance 2001" s'est traduit par une amélioration significative de la compétitivité par le biais de restructurations et de programmes de départ volontaires ainsi que par le lancement d'une démarche d'amélioration des performances dans tous les secteurs et les processus de l'entreprise. En Espagne, Altadis a annoncé en juillet dernier un plan industriel de grande envergure visant à obtenir des niveaux de productivité similaires à ceux détenus par ses principaux concurrents européens. Ce plan, qui suppose la concentration de la production sur un nombre réduit d'usines, se trouve dans une phase de négociation bien avancée. Au-delà de ces opérations, nous avons chiffré les synergies à 70 à 100 millions d'euros en 2003, 10 à 15 millions étant réalisés dès l'année 2000, notamment à travers la réorganisation de nos activités américaines et des économies sur les achats.</p> <p>Le Groupe Altadis bénéficie aujourd'hui d'une dynamique de croissance et d'amélioration de la rentabilité particulièrement fortes. Il peut s'appuyer sur la motivation de ses salariés qui ont su démontrer leur capacité d'adaptation et leur volonté commune de progrès. Dans un secteur marqué par de profondes mutations, Altadis apparaît ainsi comme un pôle d'attraction européen susceptible de prendre une part active à de nouvelles opportunités de croissance. Vous pouvez compter sur nos efforts conjoints pour tirer parti de nos atouts et atteindre les objectifs que nous nous sommes fixés.</p>	<p>Clients Fcs : serv distribution</p> <p>Logista, Mideas-Conty <i>Fusion, Leadership Acquisition</i></p> <p>leadership, distribution Compétences</p> <p>New Context Optic Terra, Bertelsmann, <i>Création Organisation</i> Consommateur Fcs : Nouvelle Eco <i>Création, Leadership</i></p> <p>Fcs : Portfolio</p> <p>Objectifs stratégiques Résultats,</p> <p>Objectifs stratégiques Compétiv, rentab, rés</p> <p>Compétiv, Emploi, <i>Innov-P&P</i> Objectifs stratégiques Productivité MO</p> <p><i>Concentration</i></p> <p>Croissance, rentabilité Implication, salariés</p> <p>New Context Optic</p> <p>Objectifs stratégiques</p>
--	---	--

38. SOPHIA – 1998 (V) ✓

Thématique & Enonciation	Texte	Remarque(s)
IGLOBA [1], CDVAL [1], VROBJ [1], FCS [1], IPURE [1], CDVAL [2], CDVAL [3], FCS [2], IPROD [1], FCS [3], QUALP [1], COMPET[1] FCS [4], CDVAL [4], QUALP [2], AEORG[1],QUALP[3],COMPET[2], RTECO [1], FCS [5], COMPET [3], FCS [6], FCS [7], CDVAL [5], CDVAL [6], CDVAL [7], IPROC [1], RTECO [2], AEORG [2], VROBJ [2], CDVAL [8], BOURS [1], VROBJ [3], CC [1], VROBJ [4], ACTION [1], RTECO [3], BOURS [2], CC [2], CDVAL [9], BOURS [3], DG_ADMIN [1], CC [3], FCS [8], VROBJ [5], AORG [1], DPERSO [1], AEORG [3], DG_ADMIN [2], AORG [2], MOBIL [1], CC [4], IPURE [2], CDVAL [10], BOURS [4], CDVAL [11], CDVAL [12], ACTION [2],	<p>Sophia, une foncière active</p> <p>En deux ans, Sophia a profondément changé de physionomie. Composée de 259 immeubles pour plus de 1 million de m², son patrimoine s'élève à fin 1998 à plus de 7 milliards de francs contre 32 milliards de francs en 1996 et traduit la politique active de création de valeur suivie par le groupe. Sophia se positionne ainsi en France comme une société foncière, spécialisée dans l'immobilier d'entreprise.</p> <p><i>L'acquisition d'INTERBAIL est-elle en ligne avec votre stratégie de fonciarisation ?</i></p> <p>Cette acquisition s'inscrit tout à fait dans notre stratégie ! Avec Interbail, la valeur du patrimoine détenu par le groupe passe de 5 milliards de francs fin 1997 à 7 milliards de francs fin 1998 ; de même, les loyers qui ont représenté 376 millions de francs en 1998 devraient être en 1999 de l'ordre de 590 millions de francs grâce aux 190 millions de francs de loyers du patrimoine d'Interbail, grâce à nos immeubles restructurés, livrés et loués fin 1998 et aux relocations faites en cours d'exercice. Ce patrimoine est cohérent : il est à 87% situé à Paris et en région parisienne, il est récent ou rénové et bien adapté aux utilisateurs. Interbail nous a apporté les entrepôts qui nous manquaient : leur valeur dans notre patrimoine a plus que doublé. Il s'agit pour l'essentiel d'entrepôts de dernière génération, tous loués. Par ailleurs, les locaux d'activités d'Interbail conviennent bien aux besoins des entreprises comme en atteste leur taux d'occupation de 92% : ils sont estimés à 448 millions de francs et offrent un rendement élevé. Enfin, deux tiers de la valeur des bureaux d'Interbail sont situés dans les pôles tertiaires de Paris et sont occupés à 97% ! J'ajouterai qu'Interbail nous a apporté trois hôtels de catégories trois et quatre étoiles à Montparnasse, au centre de Toulouse et au terminal Transmanche de Coquelles. Avec l'hôtel que nous possédons déjà boulevard de Clichy, ils représentent à eux quatre plus de 400 millions de francs : tous sont loués à de grandes enseignes.</p> <p><i>Vos encours financiers sortent renforcés par cette acquisition, n'est-ce pas quelque peu contradictoire ?</i></p> <p>Notre encours passe effectivement à près de 16 milliards. Jusque dans un passé récent, Interbail était une société de crédit-bail de premier plan : en terme de risques, l'encours de 6 milliards est de bonne facture. Après les mises à niveau nécessaires réalisées en 1997 et 1998, nous avons pu en vérifier la qualité dans la gestion courante de l'entreprise. Le problème de ce portefeuille a été celui de son refinancement, mal structuré à l'époque : nous l'avons, depuis, rebâti selon nos critères d'adossement. Il constitue un levier de rentabilité alors que monte en puissance notre activité patrimoniale : en gérant cette activité, nous restons en « veille technologique », ce qui permet d'entretenir une relation privilégiée et originale – unique chez les foncières – avec les utilisateurs de nos immeubles, qu'ils soient en patrimoine ou en crédit-bail ! Ce portefeuille va maintenant décroître rapidement, -1,5 milliards par an. Nous saisissons toute opportunité de cession partielle sur le marché pour accélérer ce mouvement et disposerons ainsi d'une marge de manœuvre supplémentaire pour développer notre patrimoine.</p> <p><i>La bourse n'a pas tiré les conséquences de cette mutation et capitalise toujours Sophia comme une « financière ». Pourquoi ?</i></p> <p>Parce qu'il faut du temps pour transformer une financière en foncière ; sans doute aussi à cause de notre choix d'évoluer sans bouleverser.</p> <p>Nous avons fait ce choix pour deux raisons.</p> <p>La première : ne pas bouleverser les habitudes d'actionnaires plus habitués au rendement qu'à la valorisation. Par exemple, le marché n'a, semble-t-il, pas pris la mesure de notre évolution depuis 1997 et du nouveau périmètre du groupe : la distribution 1998 en tient compte. J'espère qu'en 1999 le marché reflétera la visibilité qu'offre la nouvelle structure de nos revenus, pérennisés grâce à une stratégie mise en œuvre au bon moment.</p> <p>La seconde raison de ce choix est qu'il ne fallait pas « casser l'outil » mais faire évoluer progressivement, et avec détermination, des collaborateurs dont le savoir-faire, reconnu dans le domaine du crédit-bail immobilier, devait s'ouvrir à la prestation de service immobilier, domaine que maîtrisait parfaitement l'équipe de Finextel. A cet égard, je rends hommage à l'ensemble de nos collaborateurs d'avoir relevé les défis nés de cette mutation et de ces rapprochements.</p> <p>Deux ans se sont écoulés depuis l'annonce de nouveau positionnement. Nos acquisitions nous ont permis d'appréhender près de 170 immeubles évalués à plus de 4 milliards de francs. Le marché boursier doit en prendre conscience. En 1996, Sophia dégageait 315 millions de francs de marge brute d'autofinancement (MBA) dont 33% en provenance de l'activité patrimoniale. En 1998, la MBA est de 352 millions de francs ; le patrimoine y contribue à hauteur de 52%. Cette évolution va se poursuivre : en 1999, avec l'apport d'Interbail et les relocations intervenues en 1998, notre MBA devrait, à périmètre constant, progresser encore de 25% : 60% sera issu de l'activité patrimoniale et de phénomène se renforcera encore au cours des prochains exercices. Le résultat de notre choix est maintenant tangible : il est créateur de valeur pour l'actionnaire et lui ouvre des perspectives de résultats pérennes qui n'offrait plus l'activité financière. En deux ans Sophia est devenue une foncière active. La décote de son titre n'est aujourd'hui plus justifiée !</p> <p><i>Le secteur de l'immobilier est en pleine restructuration au nom de l'effet de taille. Comment</i></p>	<p>Innovation globale</p> <p>Objectif cdval Portfolio</p> <p>Acquisition Création de valeur Création de valeur</p> <p>Nv Prod, <i>Restructn</i> Cohérence Portfolio Produit Portfolio, cdval</p> <p>Satisfaction Produit, Entreprises, Rentabilité Portfolio, Compétitivité, Portfol</p> <p>Portfolio Cdval</p> <p>Création valeur</p> <p>Création valeur Innovation Procédés</p> <p>Rentabilité</p> <p>Clients Objectifs, cdval Marché, Objectifs</p> <p>Objectifs</p> <p>Rentabilité, bourse Contexte conc Distribution, bourse « Je », Contexte conc</p> <p>Portfolio, Objectifs, collaborat savoir-faire Finextel, « Je », Collaborateurs, Mobilisation Nvelle optique Conc Création valeur Bourse Création valeur</p> <p>Création valeur</p>

<p>CDVAL [13], BOURS [5],</p> <p>VROBJ [6], RETCO [4],</p> <p>AEORG [4], CC [5], FCS [9], COMPET [4], CC [6],</p> <p>AEORG [5], AEORG [6], CC [7], LEAD [1], BOURS [6], INTER [1], IPURE [3], CDVAL [13], FCS [10], ACTION [3], INTER [2], CDVAL [14],</p>	<p><i>voyez-vous l'avenir à ce sujet ?</i></p> <p>Notre fonciarisation se poursuivra de façon pragmatique en restant attentifs aux perspectives de rentabilité. La taille est un concept à la mode mais ce n'est pas une fin en soi : son appréciation est circonstancielle et relative. Les circonstances d'hier ont été l'acquisition en bas de cycle d'une foncière avec Finextel, puis celle d'une structure mixte, Interbail, dans une conjoncture économique qui valorise bien le type d'actifs patrimoniaux possédés par cette société en complétant harmonieusement les immeubles détenus par Sophia et Finextel. Les croissances de demain seront la recomposition du secteur de l'immobilier, la sortie possible de fonds d'investissement étrangers... Mais aussi la demande non satisfaite de bureaux « high tech » pour le comptes de grands utilisateurs que nous connaissons bien de par notre activité passée... Ainsi que l'appétit des PME/PMI pour que des lots de faibles montants unitaires... que nous avons à arbitrer. Autant d'opportunités pour Sophia ! Mais soyons réalistes : si nous ne sommes encore qu'au neuvième rang des foncières généralistes par notre capitalisation boursière... et au 34^{ème} rang en Europe ! A dire vrai, nous sommes avant tout soucieux d'accroître notre taille pour améliorer la liquidité de notre titre, afin que Sophia devienne un vecteur d'investissement pour des actionnaires européens ou étrangers intéressés par ce que leur propose Sophia : un patrimoine immobilier rentable et liquide.</p>	<p>Actionnaires Création valeur Bourse</p> <p>Objectifs Rentabilité</p> <p>Finextel Conjoncture eco Portfolio Compétitivité Context/Optique conc</p> <p>Clients Clients Context/Optique conc Leadership, Bourse International Taille,valeur,portfolio Actionnaires, Internat Valeur</p>
--	--	---

39. SGE GROUPE – 1998 (V) ✓

Thématique & Enonciation	Texte	Remarque(s)
CDVAL [1], IGLOBA [1], CDVAL [2], FCS [1], IPURE [1], COMPET [1], CC [1], VROBJ [1], CDVAL [3], FCS [2], COMPET [2], CDVAL [4], LEAD [1], COMPET [3], CDVAL [5], INTER [1], IPURE [2], LEAD [2], VROBJ [2], IPURE [3], AEORG [1], LEAD [3], VROBJ [3], FCS [2], VROBJ [3], CDVAL [6]	<p>Le groupe SGE a achevé l'exercice 1998 avec un résultat net de 92,3 millions d'euros, son plus haut niveau historique. Fruit de trois années de profondes restructurations, ce résultat, obtenu par le triplement du résultat d'exploitation, traduit le retour de tous les métiers à une situation bénéficiaire et témoigne de la dynamique créée par l'organisation du Groupe selon une logique de métiers.</p> <p>La légère baisse de notre chiffre d'affaires, sur un marché qui a recommencé à progresser sur certains segments en 1998, manifeste notre détermination à préférer durablement les marges aux volumes, et la capacité de nos entreprises à assumer une politique sélective de prise de commande.</p> <p>Conjuguée à une excellente solidité financière, cette situation place désormais le groupe SGE en position de faire mouvement. Sur les créneaux porteurs, sur les métiers à forte valeur ajoutée, à l'intérieur de l'Europe, qui est et restera notre terrain principal, nous réaliserons les opérations de croissance externe susceptibles de compléter et de conforter nos positions. Nous le ferons avec notre style, c'est-à-dire sans précipitation, mais avec beaucoup d'ambition et de détermination. L'acquisition, en 1998, de Terre Armée Internationale, qui fait de Freyssinet un leader incontesté du génie civil spécialisé dans le monde, et celle de Calanbau, qui conforte la position de Sophiane parmi les principaux intervenants de la protection incendie, illustrent bien la façon dont nous entendons enraciner notre développement dans les principes qui font notre force.</p> <p>A l'image des concessions trentenaires du Stade de France et des ponts sur le Tage, dont l'exploitation a commencé en 1998, la stratégie de la SGE s'inscrit dans la durée. Les résultats constatés en 1998 seront confirmés par les exercices qui viennent.</p>	Résultats <i>Restructurations</i> Résultats Portfolio <i>Innovation Org</i> Création valeur, Leadership, competitiv International <i>Acquisitions</i> Objectifs <i>Acquisitions, Clients</i> Leadership, Objectifs Portfolio Objectifs Résultats

40. AIR FRANCE – 1998 (V) ✓

Thématique & Enonciation	Texte	Remarque(s)
AEORG [1], BOURS [1], BOURS [2], AORG [1], MOBIL [1], AORG [2], ACTION [1], AEORG [2], MOBIL [2], DG_ADMIN [1], CDVAL [1], COMPET [1], CDVAL [2], LEAD [1], INTER [1], FCS [1], FCS [2], COMPET [2], CDVAL [3], VROBJ [1], COMPET [3], FCS [3], INTER [2], COMPET [3], CDVAL [4], DPERSO [1], MOBIL [3], DPERSO [2], AEORG [3], ACTION [1], AORG [3], LEAD [2], VROBJ [2], FCS [4], AEORG [4], QUALP [1], IPRODC [1], VROBJ [3], IPURE [1], IPURE [2], AEORG [4], AORG [4], VROBJ [4], MOBIL [4], MOBIL [5],	<p>Madame, Monsieur,</p> <p>Depuis le 22 février 1999, Air France est cotée sur le premier marché de la bourse de Paris.</p> <p>L'ouverture du capital constitue une étape majeure pour la vie de l'entreprise. Sa réussite est également une fierté et une satisfaction pour l'ensemble des personnels qui se sont engagés de façon significative. En détenant plus de 11% de son capital, ils font aujourd'hui d'Air France l'un des premiers groupes français en termes d'actionnariat salarié.</p> <p>Ce succès, nous le devons aussi à l'ensemble des investisseurs, privés et institutionnels qui nous ont fait confiance.</p> <p>Au nom du groupe, je tenais à les remercier vivement.</p> <p>Les résultats de l'exercice 1998-1999 confirment qu'Air France a bien rétabli ses grands équilibres, avec un chiffre d'affaires de 59,7 milliards de francs (9,1 milliards d'euros) et un résultat net de 1,64 milliard de francs (249 millions d'euros).</p> <p>La compagnie occupe aujourd'hui l'une des toutes premières places dans le transport aérien : 3^{ème} rang mondial pour le transport international de passagers, 4^{ème} pour la transport international de fret, mesuré en tonnes kilomètres transportées.</p> <p>Pour le transport aérien de passagers, qui représente 72% de son chiffre d'affaires, les résultats sont conformes aux prévisions de la société présentées lors de l'ouverture du capital : 42993 millions de francs de chiffres d'affaires, soit 6554 millions d'euros, en augmentation de 3,1% par rapport à l'exercice précédent.</p> <p>Le fret a en revanche affronté une année difficile, particulièrement sur les lignes de l'Asie. Air France est cependant parvenue à maintenir ses positions et a mis en place une série d'actions correctrices destinées à restaurer la rentabilité de l'activité au plus tard dans les deux années à venir.</p> <p>Au sein de l'entreprise, nous avons également pendant cet exercice progressé vers une stabilisation et une contractualisation de nos rapports sociaux. Sortir des modes conflictuels qui nous pénalisent, œuvrer pour la qualité et la pérennité de nos relations sociales et de notre travail, cela ne peut être que bénéfique pour nos clients, nos actionnaires et nos salariés.</p> <p>Dans le même temps, nous avons lancé notre Projet pour l'Entreprise : « d'une grande compagnie nationale, faire d'Air France une compagnie major ».</p> <p>Cela ne se décrète pas. Cela exigera beaucoup de travail, d'ambition, d'engagement et de conviction. Autant de valeurs que nous allons partager au travers des 19 chantiers prioritaires déployés cette année dans l'entreprise. Tous sont au fond au service de la satisfaction de nos clients : restaurer la ponctualité, assurer la qualité de service, élargir notre offre, développer le Hub le plus puissant d'Europe.</p> <p>Etape essentielle pour atteindre notre objectif, nous avons choisi Delta Air Lines, un partenaire américain, puissant, prestigieux et apprécié, pour créer d'ici la fin 1999 une alliance globale. Cette alliance va nous ouvrir davantage encore le monde. Elle sera attractive pour nos clients, stimulante pour nos personnels.</p> <p>Clarifier nos priorités, mesurer nos progrès, donner un sens et une cohérence à tout ce que nous entreprenons, tels seront les thèmes fédérateurs de nos actions pour les prochains exercices.</p> <p>Nous nous y engageons tous.</p>	<p>Externes Introduction Bourse</p> <p>Ouverture Capital Personnels, Mobilis Personnel Actionnaires</p> <p>Acteurs Implication « Je » Création valeur Compétitivité Création valeur Leadership Internat, Portfolio</p> <p>Portfolio CréatnVal, Objectif</p> <p>Portfolio, Internat Internat, Compétiv CréatnVal</p> <p>Dvlpmt Personnel Mobilisation Dvlpt Pers, Clients Actionnaire, salarié Leadership</p> <p>Objectifs Portfolio</p> <p>Clients InnovPP Objectif, Alliance</p> <p>Alliance Clients, Personnels Objectifs Implication</p> <p>Implication</p>

41. CARREFOUR – 1998 (V)

Thématique & Enonciation	Texte	Remarque(s)
CC [1], INTER [1], IPURE [1], AEORG [1], BOURS [1], LEAD [1], VROBJ [1], IPURE [2], AEORG [2], DGADMIN [1], CC [2], CC [3] INTER [2], AORG [1], INTER [3], MOBIL [1], VROBJ [2], LEAD [2], CC [4], COMPET [1], QUALP [1], FCS [1], INTER [4], COMPET [2], INTER [5], IPURE [3], FCS [2], COMPET [3], FCS [3], COMPET [4], INTER [6], AEORG [3], IGLOBA [1], COMPET [5], CDVAL [1], CC [5], INTER [7], CC [6], INTER [8], CC [7], CC [8], CDVAL [2], INTER [9], AORG [2], DPERSO [1], CDVAL [3], AEORG [4], CDVAL [4],	<p>Trois événements auront marqué l'année 1998 pour Carrefour. Chacun, à sa manière, marque une avancée dans la construction du groupe mondial que nous décrivions dans le dernier rapport annuel. Le premier, et sans doute le plus important, est l'acquisition de Comptoirs Modernes. Après une OPA couronnée de succès, représentant un investissement total de 19 milliards de francs, nous détenons aujourd'hui 98,4% de notre partenaire de longue date, leader du supermarché en France. Cette opération affirme notre volonté de nous développer à la fois dans les supermarchés et dans les hypermarchés dans les grands pays du groupe où nous sommes implantés.</p> <p>Le deuxième événement, un peu moins médiatisé, a vu l'aboutissement d'un processus engagé il y a cinq ans. Au travers de la fusion de De Noyang et de Carrefour, c'est la succession des fondateurs du groupe qui est menée à bien et le passage de relais assuré. Trop de groupes en France ont souffert du peu de préparation de cette étape, importante dans la vie d'une société, pour que ne soit pas souligné ici le succès de cette transition.</p> <p>Enfin, lorsque l'on regardera en arrière dans quelques années, le 35^{ème} anniversaire du groupe restera sans doute comme l'un des éléments fondateurs de la mondialisation de Carrefour.</p> <p>Cet anniversaire a d'abord été l'occasion d'une convention mondiale à Paris réunissant 700 managers venant des 20 pays où nous sommes présents. Chacun est reparti avec une conscience plus forte des atouts du groupe et du chemin parcouru, une vision claire de la stratégie à mettre en œuvre et un défi renouvelé de se surpasser pour renforcer notre leadership.</p> <p>Mais surtout, notre anniversaire a été l'opportunité de réaliser une opération commerciale « jamais vue ». Sur la même période entre octobre et novembre, tous les magasins du groupe organisaient une promotion massive soutenue par des campagnes de communication importantes et proposant certains produits identiques pour tous les pays. Premier exemple en grandeur réelle du poids de notre enseigne, des capacités d'organisation et de coordination dans 20 pays et plus de 300 magasins sur trois continents. Le succès – commercial et médiatique – a dépassé nos attentes et nous incitera à renouveler de telles opérations de façon plus régulière.</p> <p>Quoi de plus commun entre ces événements apparemment indépendants ? Tous concourent au développement de la stratégie du groupe :</p> <ul style="list-style-type: none"> – L'expansion dans les pays au travers d'une politique d'ouvertures et d'acquisitions reposant sur les deux formats standard de la distribution : l'hypermarché et le supermarché ; – Le gain de parts de marché par une politique commerciale résolument tournée vers le discount et profitant de la taille du groupe pour le sourcing commun des produits non alimentaires. <p>Dans la majorité des pays du groupe, les ventes ont enregistré en 1998 une progression à deux chiffres en monnaies locales. Cette amélioration reflète bien les gains de parts de marché que nous réalisons, y compris et surtout dans les pays en crise aujourd'hui. En Espagne, Pryca a entrepris en 1998 une restructuration complète des magasins, de son offre commerciale et de son organisation. La moitié des magasins sont maintenant transformés et les autres le seront d'ici fin 1999.</p> <p>A taux de changes constants, la croissance de notre chiffre d'affaires aurait atteint 8,2%. Mais l'affaiblissement des monnaies, en particulier du dollar en fin d'année, a limité cette croissance à 6,2%. Toutefois, en termes de résultat, notre objectif est tenu avec une croissance du résultat net part du groupe de 7,9%, le succès de notre « opération 35 ans » ayant compensé les impacts monétaires.</p> <p>Comment se présente aujourd'hui l'année 1999 ?</p> <p>La France et l'Europe devraient encore bénéficier d'une consommation soutenue, mais, plus encore qu'en 1998, nous croyons à la possibilité d'une déflation des prix. En Asie, nous avons passé la vague : certains pays n'ont pas encore trouvé leur point d'équilibre mais d'autres se remettent progressivement de la crise de 1997. En Amérique Latine enfin, il est aujourd'hui difficile de prévoir l'évolution de la consommation sur l'année mais les premiers mois de 1999 montrent un sensible ralentissement.</p> <p>Jusqu'en janvier dernier, nos plans prévoyaient pour 1999 une progression de notre résultat net courant légèrement supérieure à la progression réalisée en 1998. Mais la dévaluation du réal brésilien, les risques sur le peso argentin et les perspectives de ralentissement économique en Amérique Latine ont bien sûr affecté ces prévisions. A elle seule, la zone Amérique représente aujourd'hui un quart de nos résultats.</p> <p>Nous subissons certes ces variations, mais nous ne restons pas inertes : dans tous les pays, nos équipes améliorent leurs performances commerciales et de gestion, et ces efforts se poursuivront cette année. Nos résultats opérationnels consolidés ont ainsi progressé en 1998 de 14,8% pour le résultat avant amortissements et provisions et de 16,4% pour le résultat d'exploitation (EBIT). Cette performance sera amplifiée en 1999 avec la consolidation de Comptoirs Modernes. Ainsi, même dans l'hypothèse où la crise et les monnaies auraient un impact global négatif de 50% sur nos résultats au Brésil et de 25% sur nos résultats en Argentine, nous prévoyons une progression d'au moins 20% de notre résultat d'exploitation (EBIT) en 1999.</p> <p>En outre, l'intégration et le développement de l'activité supermarchés viennent à peine de commencer : depuis notre rapprochement de Comptoirs Modernes, le groupe a déjà étendu son réseau en Espagne, acquis une chaîne de supermarchés au Brésil et ouvert ses premiers magasins en Pologne. Cette stratégie nous permettra de développer en commun les outils logistiques et informatiques qui réduiront à terme nos coûts de distribution et amélioreront encore notre compétitivité commerciale.</p> <p>Déjà, les hypermarchés français ont supprimé leurs réserves alimentaires en 1998. L'Espagne, le Brésil, l'Argentine et Taiwan feront de même afin que dans nos cinq grands pays il n'y ait plus de réserves alimentaires dans les magasins en 2000. Cette évolution nous amènera dans un futur proche à utiliser des systèmes d'approvisionnement communs pour les hypermarchés et les</p>	<p>Contexte Conc International <i>InnovOrg, Acquisitr</i> OPA Bourse</p> <p>Leadership, Objectif</p> <p><i>Fusion, De Noyang</i> Fondateurs Contexte Conc</p> <p>Contexte Conc</p> <p>Managr, Internation Implication Objectif, Leadership</p> <p>Contexte Concur</p> <p>Promotion, Qualité Production Fcs : Portfolio International Contexte Conc</p> <p>Internat, <i>acquisition</i> Fcs : Portfolio</p> <p>Compétitivité Fcs : Portfolio</p> <p>Compétitivité</p> <p>International, Pryca <i>Innov. Globale</i></p> <p>Compétitivité</p> <p>Résultats</p> <p>Contexte conc International Contexte conc International Contexte conc</p> <p>Contexte conc Résultats International</p> <p>Equipe, compétence Résultats</p> <p>Comptoirs Moderne Résultats</p>

<p>IGLOBA [2], FCS [4], AEORG [4], INTER [10], VROBJ [3], CEXPL [1], COMPET [5],</p> <p>CC [9], INTER [11],</p> <p>IPURE [1],</p> <p>COMPET [6], IPROC [1], COMPET [7], CC [10],</p>	<p>supermarchés. Mieux armé pour la compétition internationale avec les supermarchés, mieux organisé dans la chaîne de distribution, plus compétitif grâce à des parts de marché fortes sur plusieurs pays, Carrefour devrait ainsi faire preuve d'une capacité de rebond significative à l'issue des crises affectant aujourd'hui les pays émergents.</p>	<p>Fcs : Portfolio Comptoirs Moderne International Objectifs Coûts Expl,</p> <p>Contexte conc International <i>Innovation Organ</i></p> <p>Compétitivité <i>Innov. Struct. Comp</i> Contexte conc</p>
---	---	---

42. LEGRAND – 1998 (V) ✓

Thématique & Enonciation	Texte	Remarque(s)
<p>VROBJ [1],</p> <p>IPROD [1], IPROC [1], ECOR [1], IPURE [1], COMPET [1], CDVAL [1], LEAD [1], CC [1],</p> <p>FR&D [1], CEXPL [1], VROBJ [2],</p> <p>LEAD [2], COMPET [2], FCS [1]</p> <p>ACTION [1], QUALP [1], AORG [1], MOBIL [1], VROBJ [3], CC [2], VROBJ [4], CDVAL [1],</p>	<p>Optimiser la performance de l'année en cours tout en se dotant des moyens requis par un futur ambitieux : Legrand sera resté fidèle en 1998 à sa stratégie de croissance formulée de longue date.</p> <p>Lancement de nombreux produits nouveaux favorablement accueillis, recherche assidue de l'efficacité industrielle, baisse du coût des matières premières et intégration réussie des récentes acquisitions auront permis au groupe d'assurer de nouveau en 1998 une progression satisfaisante de ses ventes et de ses résultats : sur deux ans, avec un chiffre d'affaires, un résultat opérationnel et un bénéfice net en hausse respectivement de 24%, 42% et 37%, Legrand aura franchi une nouvelle étape et prouvé sa capacité à exploiter au mieux les évolutions favorables de ses marchés tout en résistant efficacement sur ceux qui ralentissent.</p> <p>Pour autant, les ressources conséquentes mais maîtrisées engagées en 1998 par le groupe en investissements industriels et en recherche et développement – soit au total plus de 13% du chiffre d'affaires – attestent de ce que la vigilance de chaque instant accordée au présent ne nous détourne jamais du soin méticuleux avec lequel nous préparons les croissances à venir : agir autrement serait ignorer le capital exceptionnel que représente notre position de leadership – mais avec 4% seulement – sur un marché mondial estimé à plus de 300 milliards de FF (46 milliards d'euros).</p> <p>Eminemment conscients des atouts rares dont dispose Legrand tant du fait de son positionnement stratégique et de la stabilité que lui procure l'engagement sans faille de son actionnariat familial que de la qualité de son offre produits et de la réactivité et de l'enthousiasme de ses équipes, nous sommes déterminés à investir sans relâche dans les nombreuses opportunités rentables que nous offre notre marché dans le monde, sans jamais toutefois déroger à ce qui fait une de nos spécificités de toujours : réussir à conjuguer développements stratégiques ambitieux et création de valeur pour l'actionnaire.</p>	<p>Objectifs</p> <p>InnovProc, EcoRessource</p> <p>Acquisitions, Compétitivité, Résultats, Leadership Contexte conc</p> <p>Frais Investissements Coût d'exploitation Objectifs</p> <p>Leadership Compétitivité Portfolio</p> <p>Actionnaire, Produits Equipes, Implication Objectifs Optique concurrentielle Objectifs, Création valeur</p>

43. VALEO – 1998 (V) ✓

Thématique & Enonciation	Texte	Remarque(s)
<p> VROBJ [1], CDVAL [1], COMPET [1], IPURE [1], VROBJ [2], CDVAL [2], COMPET [2], CEXPL [1], CC [1], AEORG [1], COMPET [3], AEORG [2], IPROC [1], FCS [1], COMPET [4], COMPET [5], FCS [2], AEORG [3], IPROC [2], COMPET [6], INTER [1], IPURE [2], IPURE[3],AEORG[4],INTER[2], LEAD [1], FCS [3], IPROC [1], IPURE [4], AEORG [5], COMPET [7], DPERSO [1], INTER [3], VROBJ [4], IPURE [5], LEAD [2], CC [2], FCS [4], CC [3], AEORG [6], INTER [3], BOURS [1], BOURS [2], BOURS [3], DGADMIN [1], ACTION [1], CDVAL [3], VROBJ [5], CC [4], INTER [4], FCS [5], FR&D [1], INTER [5], CC [5], VROBJ [6], IPURE [6], CEXPL [2], IPURE [7], INTER [6], AEORG [7], FCS [6], DPERSO [2], AORG [1], AEORG [8], IPROC [3], DPERSO [3], FCS [7], IPROC [4], PMO [1], VROBJ [7], CEXPL [3], CDVAL [4], INTER [7], MOBIL [1], DGADMIN [2], AORG [2], DPERSO [4], DPERSO [5], ACTION [2], MOBIL [3], </p>	<p> Nous nous étions fixé trois objectifs pour 1998 : renforcer les marges, augmenter le portefeuille de commandes et étendre le périmètre du Groupe, comme l'indiquait le rapport annuel de 1997. Ces objectifs ont été atteints. En effet, les marges opérationnelles ont été renforcées à la fois par la croissance du chiffre d'affaires et par la réduction des coûts. Ces résultats ont été obtenus malgré la diminution de la production mondiale de véhicules et la pression qu'exercent les constructeurs automobile sur les prix de leurs fournisseurs. Valeo avait engagé un programme de rationalisation industrielle dès 1997 qui, avec l'application continue des méthodes de gestion 5 Axes, a porté ses fruits. En ce qui concerne le portefeuille de commandes, il a fortement augmenté en 1998, assurant ainsi la croissance interne des ventes au cours des prochaines années. Valeo s'affirme comme fournisseur stratégique de l'industrie automobile grâce à ses innovations technologiques, à ses prix compétitifs et à ses implantations internationales. Quant au périmètre du Groupe, il s'est étendu considérablement en 1998. Notre participation de 50 % dans la société Valeo Sylvania aux Etats-Unis, créée en 1997, a été intégrée sur toute l'année. Elle conforte notre leadership dans l'éclairage automobile dont l'évolution technologique permet d'obtenir des effets de style distinctifs sur les faces avant et arrière des véhicules tout en offrant un éclairage toujours plus performant. Cependant, l'évolution du périmètre du Groupe a surtout été marquée par l'acquisition de l'activité "Electrical Systems" de ITT. Cette opération, d'une ampleur exceptionnelle pour Valeo, porte sur un chiffre d'affaires, des parts de marché, un effectif et des actifs industriels établis sur les grands marchés automobile que sont les Etats-Unis et le Mexique, ainsi que l'Allemagne. L'apport de cette activité s'inscrit totalement dans la stratégie des dix dernières années consistant, par croissance interne et par acquisition, à faire de Valeo un acteur mondial de l'équipement électrique et électronique. C'est le secteur de l'industrie dont le contenu technologique, et donc le potentiel de développement, est le plus élevé. Les synergies de "Electrical Systems" avec les activités déjà existantes de Valeo dans les moteurs électriques et les systèmes d'essuyage et thermiques produiront un effet d'accélération sur l'évolution des résultats du Groupe. Les investisseurs internationaux ont bien compris tout l'intérêt de l'opération en souscrivant, pour la financer, à l'augmentation de capital menée à bien en juillet 1998, au moment où le titre Valeo avait atteint son niveau le plus haut et peu avant un recul des marchés boursiers mondiaux. Le Conseil d'Administration proposera à la prochaine Assemblée Générale des actionnaires de poursuivre la politique de distribution engagée en 1998 au titre de l'exercice 1997. Pour 1999, les défis ne sont pas moins grands que l'année précédente sur fond de crise en Amérique du Sud et en Asie, et de tassement à un haut niveau en Europe, tandis que l'Amérique du Nord poursuit sa croissance. Le Groupe a fortement réduit ses activités et mis en veilleuse ses nouveaux investissements au Brésil et en Argentine, dans l'attente du rebond de l'économie. Le Groupe a également programmé la mise en œuvre des synergies résultant des activités récemment acquises et la réduction des coûts de production et des capitaux employés dans toutes ses Branches. Ce programme prévoit aussi la concentration et la modernisation d'usines situées en Euroland et aux Etats-Unis, et de nouvelles implantations industrielles en Europe centrale et au Mexique, afin de répondre aux attentes des clients. Parallèlement, Valeo renforce l'application de ses méthodes 5 Axes qui forment le fondement méthodologique et culturel de ses relations avec son personnel et ses fournisseurs et de la robustesse croissante de ses procédés de production et de Recherche et Développement. Par ailleurs, "l'Entreprise Connectée", que devient le Groupe, fait évoluer ses systèmes d'information pour transformer son capital intellectuel et ses réseaux de communication internes et externes en avantages concurrentiels. Parallèlement, Valeo renforce ses capacités informatiques de gestion de projet, de calcul et de simulation, destinées à augmenter la productivité des centres techniques et des usines. En conclusion, nous comptons poursuivre en 1999 notre stratégie de croissance rentable par la maîtrise de nos coûts et de nos marges, et par l'investissement intensif dans l'innovation et la mondialisation afin d'assurer l'avenir du Groupe. Ces objectifs sont à notre portée grâce à l'engagement de l'ensemble des dirigeants, cadres et personnels de Valeo. Ce sont les femmes et les hommes de Valeo qui sont la clé de la réussite et de l'avenir de l'entreprise. A ce propos, nous sommes particulièrement heureux d'avoir pu accueillir parmi nous les 13000 nouveaux arrivants en provenance des activités acquises. Le soutien de nos actionnaires nous est aussi nécessaire. Nous remercions particulièrement ceux-ci de nous l'avoir apporté à l'occasion de l'augmentation de capital de 1998. Nous faisons tout pour continuer à mériter leur confiance. </p>	<p> Objectifs, Créatn val, Compétitivité, Taille Objectifs Création valeur Compétitivité, Coûts Contexte conc, Constructeurs, prix <i>Innov. Indust</i> Fcs : Méthodes Commandes, Chiffre Affaires Fcs : Industrie auto, Compétitivité, Internat Taille, Sylvania, Internat Leadership, Fcs : éclair Innovation ProdProc Taille, acquisition PDM, effectifs International Objectifs Taille, acquisition Leadership,Contextconc Fcs : Portfolio Context conc, Investisseurs, Internat Action Marchés Boursiers Conseil Admin Actionnaires, Créat val Objectifs International Fcs : Portfolio Investissements, Inter Contexte conc, Objectifs Acquisition, Coûts Exp <i>Innov Pure</i> International Clients Fcs : Méthodes Dvlp Perso, Personnel Fournisseurs SysInfo, Compétences Fcs : Réseaux Comm <i>Innov. Procédés</i> Productivité Objectifs Coûts, cdval, <i>Innov</i>, international Implication, dirigeants Personnel, Compétence Emploi Actionnaires Implication </p>

44. TOTALFINA – 1998 (V) ✓

Thématique & Enonciation	Texte	Remarque(s)
COMPET [1], LEAD [1], COMPET [2], PMO [1],	“Avec ses perspectives de croissance, votre Groupe peut légitimement prétendre figurer au cours de la décennie à venir dans le peloton des toutes premières compagnies pétrolières au monde en termes de compétitivité et de productivité.”	Compétitivité, Leadership, Compétiv, Productiv
CDVAL [1], COMPET [3], AEORG [1], COMPET [4], CC [1],	<i>Quel est votre jugement sur les résultats de TOTAL en 1998 ?</i> “TOTAL a enregistré un résultat net hors éléments non-récurrents de 6,9 milliards de francs en 1998 (1,05 milliard d'euros), contre 7,6 milliards l'année précédente (1,16 milliard d'euros), dans un environnement dégradé où le prix du pétrole est revenu d'une moyenne supérieure à 19 dollars en 1997 à un chiffre inférieur à 13 dollars. Si on le compare à celui enregistré par d'autres grandes compagnies internationales, le recul de ce résultat, -9 %, constitue une très belle performance et illustre la capacité de résistance du Groupe aux détériorations de la conjoncture.”	Résultats, Prix, Compagnies, Contexte conc
FCS [1], CEXPL [1], PMO [1], CDVAL [2], VROBJ [1],	<i>Comment TOTAL a-t-il pu mieux résister que d'autres à la baisse du prix du pétrole ?</i> “La résistance du Groupe s'appuie sur la croissance de ses activités, la qualité de ses projets et l'équilibre de ses actifs. La réduction des coûts et l'augmentation de la productivité, résultat des programmes mis en œuvre avec ténacité depuis plusieurs années dans les trois secteurs de son activité, viennent s'y ajouter.”	Fcs : Portfolio Redn Coût, Productiv Résultats, Objectifs
COMPET [5], FCS [2], CC [2], RTECO [1], FCS [3], INTER [1],	<i>Quels sont, par secteur d'activité, les atouts du Groupe ?</i> “Un des atouts essentiels de TOTAL est son fort potentiel de croissance dans l'Amont. En 1998, sa base de réserves a encore été augmentée et dépasse désormais 5 milliards de barils équivalent pétrole, soit seize ans de production. L'année a été riche en événements qui renforcent l'Amont, tout en satisfaisant les objectifs de rentabilité du Groupe : deux découvertes majeures sur le bloc 14 en Angola, lancement du projet Sincor au Venezuela, démarrage de la production de Sirri en Iran et renforcement du domaine minier dans l'offshore profond. Dans le secteur du raffinage et de la distribution, TOTAL continue à réaliser des gains de productivité et à réduire ses coûts. Les progrès en ce domaine sont tout à fait spectaculaires, puisque le point mort des raffineries européennes du Groupe, qui était de 21\$ par tonne en 1992, se situe désormais à 13\$. Cette amélioration des performances du raffinage explique pour une part importante la progression de 50 % du résultat opérationnel du secteur en 1998, dans un contexte de marges favorables. TOTAL continue à bénéficier par ailleurs du développement rapide et profitable de ses activités de distribution en Afrique et dans le pourtour méditerranéen ainsi que de ses ventes de spécialités, GPL et lubrifiants.	Compétitivité Fcs : Stocks Contexte conc Rentabilité Fcs : Portfolio, International
FCS [4], PMO [2], CEXPL [2], CDVAL [3], IPROC [1], CDVAL [4],	Le secteur Chimie de TOTAL poursuit sa croissance. Son chiffre d'affaires est désormais supérieur à 30 milliards de francs. Ce développement important, tant interne qu'externe, est autofinancé. Le secteur Chimie représente un élément de stabilité pour les résultats du Groupe, auxquels il contribue de manière significative.”	Fcs : Portfolio, Productivité, Coûts Résultats Innov. Procédé Résultats
FCS [5], INTER [2], COMPET [6], FCS [6], COMPET [7],		Fcs : Portfolio, Inter Compétitivité, Fcs : Portfolio, Compétitivité,
FCS [7],		Fcs : Portfolio,
CC [3], VROBJ [2], FCS [8],	<i>La chute des prix du pétrole implique-t-elle un changement de la stratégie de TOTAL ?</i> “Le mouvement de baisse observé en 1998 constitue un rappel du caractère cyclique de l'industrie pétrolière et nous conforte dans notre politique de gestion rigoureuse. Loin d'infirmier la stratégie mise en œuvre pour augmenter la capacité de résistance du Groupe à la dégradation de son environnement, il la valide dans tous ses aspects : favoriser l'expansion du secteur Exploration-Production par la mise en œuvre de nouveaux projets à points morts bas et de technologies de haut niveau, en veillant à maintenir une large répartition géographique de nos intérêts ; poursuivre, dans le Raffinage-Distribution, des actions visant à accroître les gains de productivité, valoriser les productions et développer les activités sur les marchés porteurs, renforcer le secteur Chimie, par croissance externe et interne. Nous continuerons ainsi à assurer la croissance du Groupe dans les métiers qu'il maîtrise, à améliorer sa rentabilité et à équilibrer ses activités.”	Contexte conc Objectifs, Fcs : Portfolio,
INTER [3], FCS [9], PMO [2], FCS [9], COMPET [7], RTECO [2], FCS [10],	<i>Le durcissement de l'environnement remet-il en cause certains projets ?</i> “Nos projets ont tous un point mort inférieur à dix dollars par baril. Leur viabilité n'est donc pas en cause, et leur lancement, selon le calendrier prévu, nous permettra d'atteindre nos objectifs de production.”	International, Fcs : Portfolio, Productiv Fcs : Portfolio, Compétitivité, Rentab Fcs : Portfolio,
CDVAL [5], VROBJ [3],	<i>Quelles raisons ont conduit TOTAL à se rapprocher de PetroFina ?</i> “TOTAL recherchait déjà depuis quelque temps une alliance, afin de conforter son secteur Aval, modeste dans certains pays. PetroFina était le partenaire idéal pour réaliser un rapprochement, en raison de la qualité de ses actifs industriels et de nos valeurs d'entreprise communes. Cette opération représente un événement majeur dans la vie du Groupe et permet de constituer un ensemble plus fort, plus compétitif dans chacune de ses composantes et résistant mieux aux aléas de l'environnement pétrolier. Ce rapprochement s'inscrit dans la continuité de notre stratégie actuelle. L'augmentation des ressources financières dont disposera le nouveau groupe sera en effet utilisée de manière prioritaire au renforcement de la croissance de la production et des réserves d'hydrocarbures, avec des projets de bonne qualité à bas coûts techniques, résistant bien à des environnements de prix du pétrole modérés. Dans le raffinage et la distribution, où une stricte discipline d'investissements sera maintenue, la mise en commun des actifs permettra de dégager des gains d'exploitation importants	Résultats Objectifs Innov Pure Alliance PetroFina Fcs : Portfolio Objectifs Investissements Compétitivité, Fcs
IPURE [1], AEORG [2], FCS [11], VROBJ [4],		
FR&D [1], COMPET [8], FCS [12],		

<p>QUALP [1], COMPET [9], FR&D [2], PMO [3], IPURE [2], INTER [4], RTECO [3], CC [4],</p>	<p>et d'atteindre une taille critique sur certains marchés européens. Nous pourrions ainsi relancer l'optimisation de nos opérations et améliorer encore la rentabilité des activités du secteur. Dans la Chimie, sur une base d'actifs élargie qui comporte une pétrochimie très compétitive, nous poursuivons une politique de développement combinant croissance interne et acquisitions ciblées. À l'horizon 2005, nous parviendrons à un nouvel équilibre où la part de l'Amont dans les capitaux investis devrait atteindre 50%, celle de l'Aval 30% et celle de la Chimie 20%. Compte tenu du changement de taille intervenu, cet équilibre à un niveau très supérieur, tant de la production de pétrole et de gaz que de la capacité de raffinage, nous mettra dans une position compétitive durable au sein de l'industrie pétrolière."</p>	<p>Qual prod. Compétitivité, Investissements Productivité, <i>Taille</i> International Rentabilité, Contexte conc</p>
<p>CC [5], IPURE [3],</p>	<p><i>Quel sera l'impact du rapprochement de TOTAL et de PetroFina sur chacun des trois secteurs d'activité du Groupe ?</i></p>	<p>Contexte conc <i>Taille</i></p>
<p>CC [6], QUALP [2], IPURE [4], QUALP [3], FCS [13], INTER [5],</p>	<p>"Il sera positif pour chacun d'entre eux. L'objectif pour le secteur Amont était de produire 1 million de barils équivalent pétrole par jour (bep/j) en 2000 et 1,25 million de bep/j en l'an 2005. La création de TOTALFINA nous permettra d'atteindre ce dernier niveau dès l'an 2000, avec la perspective d'une production de 1,5 million de bep/j en l'an 2005. TOTALFINA disposera d'un portefeuille d'actifs de qualité, procurant une excellente diversification géographique des réserves et de la production de pétrole et de gaz entre les pays OCDE et les pays émergents. La mise en commun des actifs permettra en particulier de dégager de fortes synergies en mer du Nord et de renforcer les positions dans l'offshore profond, aux Etats-Unis et en Angola. Dans le Raffinage-Distribution, la création de TOTALFINA consolide les positions du Groupe dans les pays européens où ses parts de marché étaient insuffisantes et lui permet de devenir le quatrième raffineur-distributeur en Europe. TOTALFINA détiendra des positions solides au Bénélux, en France, au Royaume-Uni, en Allemagne, en Espagne et en Italie. La gestion commune des raffineries et des réseaux de distribution dégagera des gains d'exploitation importants. Dans le Nord-Ouest de l'Europe, le rapprochement des raffineries de TOTAL des sites de raffinage et de pétrochimie d'Anvers et de Feluy permettra de limiter très strictement les investissements nécessaires pour répondre aux nouvelles spécifications des carburants européens. Le regroupement du secteur Chimie avec celui de PetroFina, qui comporte une pétrochimie de très haute qualité avec des points morts bas, élargit la base d'actifs et permet de constituer un pôle chimique de qualité et bien dimensionné dans le nouveau Groupe."</p>	<p>Contexte conc Qualp Prod <i>Nouvelle entité</i> Qualp Prod Fcs : Portfolio International</p>
<p>INTER [6], FCS [14], INTER [7], LEAD [1], INTER [8], CDVAL [6],</p>	<p>Les actionnaires bénéficieront-ils de la création de TOTALFINA ? "Cette opération sera créatrice de valeur pour nos actionnaires. Elle permet de mobiliser d'importantes synergies à partir de 2000, qui se traduiront par une augmentation récurrente du résultat opérationnel de plus de 2 milliards de francs en 2001 (300 millions d'euros) et plus de 3 milliards (460 millions d'euros) en 2002. Le résultat net par action de TOTALFINA sera dès l'an 2000 supérieur à celui que TOTAL aurait dégagé s'il était resté seul. L'écart sera porté à 10 ou 15 % en 2002, selon le scénario d'environnement qui prévaudra. Avec un bilan solide, TOTALFINA aura les moyens de poursuivre une croissance autonome forte et d'améliorer la rentabilité du nouvel ensemble."</p>	<p>International Fcs : Portfolio International Leadership International Création valeur</p>
<p>IPURE [5],</p>	<p><i>Structure Org</i></p>	<p><i>Structure Org</i></p>
<p>FCS [15],</p>	<p><i>Des cessions d'actifs vont-elles intervenir ?</i> "Aux bornes du nouvel ensemble, nous allons avoir certains actifs d'une rentabilité marginale ou trop petits au regard des enjeux du nouveau groupe qu'il sera préférable de céder. Ces cessions, qui devraient représenter 5 à 10 milliards de francs (750 à 1 500 millions d'euros) sur les deux prochaines années, contribueront principalement au financement de notre très ambitieux programme de développement de l'Exploration-Production".</p>	<p>Fcs : Portfolio Actionnaires Création valeur</p>
<p>ACTION [1],</p>	<p><i>Quelles sont les conditions du succès du nouveau Groupe ?</i></p>	<p>Création valeur</p>
<p>CDVAL [7],</p>	<p>"Ce succès dépendra en premier lieu de la réalisation des synergies annoncées. Dans le passé, TOTAL a toujours atteint les objectifs de gains de productivité qu'il s'était fixés. La même énergie sera employée pour qu'il en soit de même dans cette nouvelle étape de développement. Mais pour que cette opération de rapprochement soit un succès durable, il faut aussi qu'elle se fasse avec une forte adhésion individuelle de chacun des salariés du nouvel ensemble. Les équipes de TOTAL et de PetroFina se connaissent déjà bien. Surtout, elles partagent la même culture. Leur professionnalisme et leur motivation contribueront, je n'en doute pas, à la réussite de TOTALFINA."</p>	<p>Création valeur</p>
<p>CDVAL [8],</p>	<p><i>Comment voyez-vous le Groupe à horizon de dix ans ?</i></p>	<p>Création valeur</p>
<p>COMPET [10], RTECO [4],</p>	<p>"Le pétrole représente aujourd'hui environ 40% de la consommation énergétique mondiale et le gaz 20%. Dans dix ans, ils compteront respectivement pour 40% et 25%. Face à cette évolution favorable, TOTALFINA est bien positionné avec ses réserves de pétrole et de gaz. Parmi les grands groupes pétroliers, il est un de ceux qui a les perspectives de croissance des productions les plus importantes. C'est un avantage compétitif majeur. La croissance soutenue de sa production d'hydrocarbures lui permettra en effet de mieux résister aux conjonctures pétrolières déprimées et d'augmenter ses résultats et la rentabilité de ses capitaux. TOTAL a fortement progressé depuis 10 ans dans le classement des compagnies pétrolières internationales. Alors que le Groupe était n° 13 au niveau mondial il y a 10 ans, n° 8 ou n° 9 selon les classements avant le rapprochement, il va se positionner à la 5^{ème} place. Avec ses perspectives de croissance, TOTALFINA peut légitimement prétendre figurer, au cours de la décennie à venir, dans le peloton des tous premiers groupes pétroliers au monde en termes de compétitivité et de productivité."</p>	<p>Compétitivité, Rentab</p>
<p>IPURE [6],</p>	<p><i>Comment voyez-vous le Groupe à horizon de dix ans ?</i></p>	<p>Cessions</p>
<p>CC [7], PMO [4],</p>	<p>"Le pétrole représente aujourd'hui environ 40% de la consommation énergétique mondiale et le gaz 20%. Dans dix ans, ils compteront respectivement pour 40% et 25%. Face à cette évolution favorable, TOTALFINA est bien positionné avec ses réserves de pétrole et de gaz. Parmi les grands groupes pétroliers, il est un de ceux qui a les perspectives de croissance des productions les plus importantes. C'est un avantage compétitif majeur. La croissance soutenue de sa production d'hydrocarbures lui permettra en effet de mieux résister aux conjonctures pétrolières déprimées et d'augmenter ses résultats et la rentabilité de ses capitaux. TOTAL a fortement progressé depuis 10 ans dans le classement des compagnies pétrolières internationales. Alors que le Groupe était n° 13 au niveau mondial il y a 10 ans, n° 8 ou n° 9 selon les classements avant le rapprochement, il va se positionner à la 5^{ème} place. Avec ses perspectives de croissance, TOTALFINA peut légitimement prétendre figurer, au cours de la décennie à venir, dans le peloton des tous premiers groupes pétroliers au monde en termes de compétitivité et de productivité."</p>	<p>Contexte conc Productivité</p>
<p>AORG [1], AORG [2], DPERSO [1],</p>	<p>Salarié Equipes Compétences</p>	<p>Salarié Equipes Compétences</p>
<p>CC [8],</p>	<p>Contexte conc</p>	<p>Contexte conc</p>
<p>FCS [16],</p>	<p>Fcs : Portfolio</p>	<p>Fcs : Portfolio</p>
<p>CC [9],</p>	<p>Contexte conc</p>	<p>Contexte conc</p>

LEAD [2], COMPET [11], LEAD [3],		Leadership Leadership
--	--	------------------------------

45. ELF AQUITAINE – 1998 (V) ✓

Thématique & Enonciation	Texte	Remarque(s)
CC [1],	En 1998, Elf a démontré la nouvelle capacité de résistance de ses résultats à une conjoncture adverse.	Contexte conc
CDVAL [1], COMPET [1],	La baisse du résultat net courant a été limitée à 21 % alors que le prix moyen du pétrole Brent exprimé en dollars a chuté de plus de 33 % par rapport à celui de 1997 pour s'établir à un niveau historiquement bas, autour de 10 \$/bbl, en fin d'année.	Création valeur Compétitivité
FCS [1], INTER [1], CDVAL [2], COMPET [2], INTER [2], COMPET [3], CC [2], CDVAL [3], IGLOBA [1]	Par ailleurs, après un premier semestre porteur pour les activités Aval et Chimie en Europe, le second semestre a connu une baisse de près de 10 % des marges de raffinage ainsi que des baisses de prix dans la Chimie résultant du recul de la demande en Asie et aux Etats-Unis et de l'intensification de la concurrence sur les autres marchés. Dans cette année 1998 que l'on peut qualifier de mauvaise année pour l'industrie pétrolière dans son ensemble, les résultats d'Elf traduisent la réalité forte d'une entreprise qui a su, au cours des dernières années, réorganiser entièrement ses actifs, les gérer de mieux en mieux tout en développant une stratégie industrielle de longue haleine.	Fcs : Portfolio Création valeur Prix, International, Compét Contexte conc Création valeur <i>Innov. Globa.</i>
IGLOBA [2], IPURE [1], CEXPL [1],	Elf est aujourd'hui une entreprise pleinement recentrée sur ses métiers de base. Les efforts de restructuration et de réduction des coûts ont permis d'abaisser significativement nos points morts par rapport à une période pas si lointaine où Elf se trouvait lâché par le peloton des meilleurs. La rigueur dans le choix de nos investissements, leur concentration sur les métiers en croissance, est le gage d'une rentabilité future encore plus forte.	<i>Innov. Globa.</i> <i>Innov Org</i> , Coûts
LEAD [1], FR&D [1], COMPET [4], RTECO [1], LEAD [2], INTER [3], VROBJ [1], LEAD [3], VROBJ [2], COMPET [5], FCS [2],	Le retard qu'avait pris Elf sur le peloton de ses meilleurs concurrents internationaux est presque comblé. Mais il nous reste encore de nombreux efforts à fournir pour consolider notre position, et, bien sûr, l'améliorer. Le cap fixé par notre stratégie de croissance rentable est le bon.	Leadership, Investiss Compétitivité, Rentab Leadership, Internat Objectifs Leadership, Objectifs Compétitivité, Fcs
COMPET [6], FCS [3], INTER [3],	La croissance des marchés est forte sur deux axes : l'Amont, ou exploration-production, et la Chimie de spécialités. L'Amont, qui connaîtra une forte croissance de sa production à partir de l'an 2000 en mer du Nord et dans le golfe de Guinée, structure sa stratégie autour des trois grandes logiques de développement de l'industrie à l'échelle mondiale.	Compétitivité, Fcs International
FCS [4], LEAD [3],	L'offshore profond, dans lequel Elf détient une position de leader mondial, abrite les deux tiers des réserves potentielles d'hydrocarbures encore libres. Nos atouts en ce domaine sont reconnus : la confiance des pays-hôtes dans notre savoir-faire de haute technologie et un domaine minier de première qualité avec, notamment, le Bloc 17 au large des côtes de l'Angola sur lequel nous avons découvert en 1998 de nouveaux champs, Rosa et Lirio, et où nous poursuivons l'appréciation de Dalia et le développement de Girassol.	Fcs, Leadership,
INTER [4], FCS [5],	La mise en valeur de domaines miniers dans des pays qui s'ouvrent progressivement à la compétition mondiale. Nous poursuivons les études sur le champ de Majnoon, en Irak. Demain, le Brésil s'ouvrira aux grands groupes pétroliers internationaux. Nous venons de revenir en Iran avec la réhabilitation du champ de Dorood.	International Fcs : Portfolio
FCS [6], INTER [5],	Enfin, nous nous mettons en position de tirer parti de l'ouverture du marché du gaz et de l'électricité en Europe. Elf y bénéficie d'une base d'actifs de premier ordre. Nous sommes le quatrième producteur de gaz naturel en mer du Nord, où le champ géant d'Elgin-Franklin est en cours de développement. Nous détenons 10 % de l'interconnector, qui transporte depuis octobre 1998 le gaz de l'Angleterre sur le continent. Nous disposons également de nombreux actifs dans la commercialisation de gaz naturel en Grande-Bretagne et en France.	Fcs : Portfolio International
CC [3], FCS [7], LEAD [4], INTER [6], FCS [8],	Ces axes de développement nous seront d'autant plus profitables que nous avons su réorganiser complètement notre gestion. Les coûts de production ont été réduits de 35 % depuis 1994 et les coûts moyens d'exploration de près de 38 %. Ils nous situent aujourd'hui parmi les meilleurs de la profession. Les découvertes réalisées au cours des toutes dernières années nous ont permis d'enregistrer en 1998 un taux de renouvellement de nos réserves de 117 %. Leur durée de vie s'accroît à nouveau depuis 1996. Elle est aujourd'hui de 9,7 années.	Contexte conc Fcs : Portfolio Leadership, Internat Fcs : Portfolio
FCS [9],	En Chimie de spécialités, nous poursuivons notre développement mondial en consolidant ou en visant des positions de leader mondial par croissance interne et par acquisitions ciblées.	Fcs : Portfolio
IGLOBA [3], CEXPL [2],	Dans le domaine de la Chimie Fine et Industrielle, nous avons accédé au rang de troisième producteur mondial dans les oxygénés en rachetant la part de l'Air Liquide dans notre filiale commune Oxysynthèse. Elf Atochem a également repris les activités de peroxyde d'hydrogène de DuPont à Memphis (Tennessee).	International Compétitivité, Acquisition, Fcs : Portfolio
LEAD [5],	Dans les produits de Performance, 1998 aura été marqué par la reprise de la part de Rohm and Haas dans AtoHaas, premier producteur mondial de polymères acryliques. Nos trois unités industrielles dans le domaine des adhésifs, de l'électroplating et des catalyseurs ont démarré à Guangzhou, en Chine.	Rom and haas
FCS [10], INTER [7], LEAD [6], COMPET [7],	L'Aval, ou raffinage-distribution, et la Chimie de base sont situés sur des marchés en croissance, quoiqu'un peu moins rapide. Ici, notre stratégie est d'atteindre la meilleure compétitivité en Europe. Dans l'Aval, qui redresse continûment ses résultats depuis 1994 et en a connu de bons en 1998, la clef du succès consiste à abaisser continuellement nos coûts de production, à innover et à disposer de parts de marché significatives dans la distribution. Le point mort de nos raffineries françaises a été abaissé de 36 % en cinq ans. Notre réseau de distribution est lui aussi de plus en plus compétitif.	Fcs : Portfolio International Compétitivité, Acquisition, Fcs : Portfolio
IPURE [2], FCS [11],	En 1998, Elf a été le seul groupe pétrolier à avoir accru ses parts de marché en France grâce au lancement de ses nouveaux produits de la gamme Evolution. Elf est aujourd'hui un grand raffineur européen - au cinquième rang pour les capacités de raffinage ainsi que pour les parts de marché.	Leadership,
AEORG [1],	Dans la Chimie de base, de mieux en mieux reliée à nos sites de raffinage, nous poursuivons avec	Création valeur International, coûts Compétitivité
FCS [12],		Qualité Produit Compétitivité
FCS [13], VROBJ [3], COMPET [8], CDVAL [4], INTER [8], CEXPL [3], COMPET [9],		
COMPET [10], QUALP [1],		

<p>LEAD [7], COMPET [11],</p> <p>FCS [14], FR&D [2], FCS [15],</p> <p>FCS [16],</p> <p>QUALP [2], INTER [9],</p> <p>IPURE [3], ACTION [1],</p> <p>CDVAL [5],</p> <p>CDVAL [6],</p> <p>VROBJ [4],</p> <p>VROBJ [5],</p> <p>VROBJ [6],</p> <p>CDVAL [7], ACTION [2].</p>	<p>continuité l'amélioration de notre compétitivité en Europe, sans oublier l'Europe de l'Est. Un important programme d'investissements a ainsi été annoncé dans le secteur du polypropylène, via notre filiale Appryl, comprenant l'extension d'une unité existante à Gonfreville (France) et la construction d'une nouvelle capacité à Grangemouth (Ecosse).</p> <p>Enfin, dans le secteur de la Santé, Sanofi sera complètement recentré sur la pharmacie dans quelques mois. Les investissements massifs consentis dans la recherche ont porté leurs fruits : en 1997 et 1998, Sanofi a lancé deux nouveaux produits sur le marché, aux Etats-Unis puis en Europe. Avec des ventes de plus de 300 millions d'euros en 1998, le démarrage dépasse nos prévisions.</p> <p>La fusion annoncée avec Synthélabo, et qui sera soumise aux actionnaires des deux sociétés en mai 1999, se prépare dans d'excellentes conditions.</p> <p>Le nouvel ensemble, détenu à 35 % par Elf Aquitaine, apportera une contribution forte et croissante à nos résultats. C'est en outre une réserve de valeur en croissance rapide. Entre 1993 et 1999, la valeur de la participation d'Elf dans Sanofi est ainsi passée de moins de 2 milliards d'euros à près de 9 milliards d'euros. Notre démarche stratégique dans le domaine de la Santé se trouve validée par les faits.</p> <p>Dans toute démarche stratégique, la notion de temps est essentielle. Toute entreprise a son propre <i>tempo</i>. Il faut le connaître, le maîtriser, ne pas céder aux modes du moment pour réussir.</p> <p>Elf sait aujourd'hui s'organiser dans le temps pour développer son esprit pionnier, avide de conquêtes et d'innovation. Nous poursuivrons notre route dans la clarté et le respect de nos engagements, pour créer dans la durée de la valeur pour nos actionnaires.</p>	<p>Leadership,Compétitiv</p> <p>Fcs : Portfolio Investissements Fcs : Portfolio</p> <p>Fcs : Portfolio</p> <p>Qualité Produit International,</p> <p><i>Fusion</i>, Actionnaires</p> <p>Création valeur</p> <p>Création valeur</p> <p>Objectifs</p> <p>Objectifs</p> <p>Objectifs Actionnaires Création valeur</p>
--	--	---

46. SANOFI – 1998 (V) ✓

Thématique & Enonciation	Texte	Remarque(s)
<p>IPURE [1], DG_ADMIN [1], CC [1],</p> <p>IPROD [1],</p> <p>COMPET [1], INTER [1],</p> <p>INTER [2],</p> <p>CC [2], COMPET [2], FCS [1], INTER [3], CEXPL [1], COMPET [3],</p> <p>CDVAL [1], VROBJ [1],</p> <p>CC [3], AE_ORG [1], QUALP [1], CEXPL [2], CDVAL [2], BOURS [1], BOURS [2],</p> <p>INTER [4], CC [4], INTER [5], ECO_R [1], COMPET [4], CC [5], QUALP [2], IPURE [2], INTER [6],</p> <p>COMPET [5], INTER [7], INTER [8], COMPET [6], MOBIL [1],</p> <p>F_R&D [1],</p> <p>QUALP [3],</p> <p>FCS [2] QUALP [4], VROBJ [2],</p> <p>QUALP [5],</p> <p>QUALP [6],</p> <p>QUALP [7],</p> <p>FCS [3]</p> <p>IPURE [3], LEAD [1], FCS [4],</p>	<p>1. 1998 s'est achevée sur l'événement qu'a été l'annonce de la fusion avec Synthélabo. Etait-ce le fait le plus marquant de l'exercice ?</p> <p>Incontestablement, l'annonce de la fusion, début décembre, a été l'un des grands événements de l'exercice. J'aurai l'occasion d'y revenir. Mais d'autres faits très importants ont également marqué cette année.</p> <p>Tout d'abord, l'exercice a été marqué par le succès du lancement des deux nouveaux médicaments de Sanofi, Aprovel® et Plavix®, qui ont réalisé ensemble, pour leur première année de commercialisation, plus de 2 milliards de francs de ventes dans le monde.</p> <p>A ce jour, Aprovel® / Avapro® / Karvéa® est lancé dans pratiquement tous les pays du monde. Plavix® / Iscover® est déjà commercialisé aux Etats-Unis, en Allemagne et au Royaume-Uni.</p> <p>Ils connaissent partout des débuts très prometteurs.</p> <p>1998 a bénéficié d'autres facteurs positifs : une croissance meilleure que prévue dans la Pharmacie - avec une progression très satisfaisante des principaux médicaments, en moyenne +11% pour les dix premiers - (hors Aprovel® et Plavix®) -, la poursuite du développement international, la maîtrise des frais commerciaux, ainsi que la confirmation du redressement de la Beauté.</p> <p>Les résultats que nous publions attestent que nous atteignons l'objectif que nous nous étions fixé.</p> <p>En conséquence, et c'est un très grand changement par rapport à la fin de l'année 1997, les investisseurs, qui s'interrogeaient sur notre capacité à réussir le lancement de nos nouveaux médicaments tout en maîtrisant nos dépenses et en assurant le résultat à court terme, ont aujourd'hui confiance et la Bourse a salué ces performances.</p> <p>La progression du titre Sanofi sur l'année a été très satisfaisante.</p> <p>2. Le contexte international a été difficile en 1998, notamment en raison de crises profondes en Asie, dans les pays de l'Est, puis récemment en Amérique latine. Quelles en ont été les répercussions pour Sanofi ?</p> <p>Nous avons toujours estimé que la crise en Asie était sérieuse et qu'elle devait nous conduire à rester très vigilants. Face à la crise en Russie et en Amérique latine, nous avons rapidement pris les mesures nécessaires tout en préservant le futur et en conservant les positions acquises au cours des dernières années.</p> <p>Globalement, nous avons bénéficié de facteurs favorables qui ont contrebalancé les effets négatifs de ces crises : le dynamisme des nouveaux médicaments ; le renforcement, par des acquisitions, de nos positions en Allemagne, en Argentine et au Mexique et la très bonne tenue de nos grands médicaments internationaux. Ainsi, nous avons réalisé une croissance de 10% à périmètre et changes comparables pour les ventes de médicaments en Europe de l'Ouest et en Amérique du Nord. Dans le reste du monde - malgré un recul des ventes notamment en Russie et en Asie du Sud-Est -, la progression en 1998 a encore été de 11%. Tout cela est assez satisfaisant.</p> <p>3. Au-delà des succès de ces deux dernières années, l'exercice 1998 s'est-il traduit par d'autres avancées, notamment dans la Recherche & Développement ?</p> <p>Depuis toujours, nous avons fait de la Recherche un axe prioritaire de développement, ce qui explique que nous y investissions beaucoup : en 1998, nous lui avons consacré plus de 17% du chiffre d'affaires réalisé dans la pharmacie. Les grands succès que nous avons rencontrés avec Aprovel® et Plavix® nous confortent dans cet engagement. Aujourd'hui, nous possédons un portefeuille de Recherche particulièrement riche et prometteur. Avec 21 produits en phases II et III, notre portefeuille est assez exceptionnel.</p> <p>Nous fondons de grands espoirs sur nos grands axes thérapeutiques.</p> <p>Dans le traitement des cancers colorectaux, Eloxatine®, qui a bénéficié d'une extension d'indication en 1^{ère} intention en France, devrait l'obtenir pour l'Europe, et son dossier d'enregistrement auprès de la FDA a été déposé en fin d'année.</p> <p>Dans la thrombose, le SR 90107, première fraction d'héparine obtenue par synthèse chimique totale, est entré en phase III dans la prévention des thromboses veineuses profondes, avec une prévision de dépôt dossier pour l'an 2000.</p> <p>Dans le système nerveux central, le SR 57746, agent anti-neurodégénératif, propose une approche causale et non symptomatique de la maladie d'Alzheimer. Nous devrions déposer le dossier de ce produit dès l'an 2000, dans une première indication : la sclérose latérale amyotrophique.</p> <p>Plus en amont, plusieurs molécules ont poursuivi leur avancement en 1998 et plusieurs d'entre elles sont entrées en développement clinique. Les perspectives sont donc très prometteuses.</p> <p>4. On a beaucoup parlé de la fusion avec Synthélabo : quels sont, de votre point de vue, les atouts principaux de ce rapprochement ?</p> <p>La fusion entre Sanofi et Synthélabo va donner naissance à un Groupe pharmaceutique d'origine française qui se situera parmi les leaders en Europe et disposera du potentiel pour devenir l'un des dix premiers groupes mondiaux.</p> <p>Ce rapprochement constitue, pour les deux Maisons, une réelle opportunité pour continuer à exercer, dans les meilleures conditions possibles, leur métier : mettre à la disposition du corps médical et des patients des médicaments réellement innovants. C'est pourquoi, dans le contexte actuel de l'industrie pharmaceutique, cette opération représente pour nous, à plus d'un titre, le "mariage idéal".</p> <p>Sanofi-Synthélabo est d'ores et déjà présent dans tous les grands segments d'activité : médicaments de</p>	<p><i>Fusion,</i> « Je », Contexte Conc Innov. Produits</p> <p>Commercialisation International</p> <p>International</p> <p>Contexte conc, Compétitivité, Fcs : Portfolio, Internat Coût Expl, Compet</p> <p>Création val, Objec</p> <p>Optique conc Investisseurs, Coût Expl, Résultat Marchés Boursiers Marchés Boursiers</p> <p>International, CC International Economie Rces Compétitivité</p> <p>Dynam Médicamen <i>Acquisitions</i></p> <p>Croissance, Interna Internat, Croissanc Implication</p> <p>Recherche & Dvlpt</p> <p>Dvlpt Qual Prod</p> <p>Fcs : Portfolio Dvlpt Qual Prod Objectifs</p> <p>Dvlpt Qual Prod</p> <p>Dvlpt Qual Prod</p> <p>Dvlpt Qual Prod</p> <p>Expl Compét clé</p> <p>Fusion Leadership Exploitin Portfolio</p>

<p>CC [6], AE_ORG [2], AE_ORG [3], CC [7], FCS [5], INTER [9], F_R&D [2], FCS [6], F_R&D [3], FCS [7], CC [8], VROBJ [3], IPURE [4], FCS [8], BOURS [3], CDVAL [3], COMPET [7], FCS [9], VROBJ [4] FCS [9], IPURE [5], VROBJ [5], COMPET [8],</p>	<p>prescription, génériques, automédication (OTC). Elle est déjà très internationale avec des positions géographiques puissantes en Europe, un avenir prometteur aux Etats-Unis, une présence au Japon et des implantations dans tous les autres pays du monde. En termes de Recherche & Développement, les deux portefeuilles sont complémentaires : ils sont performants, équilibrés dans le temps, et surtout, ils sont concentrés sur les domaines d'expertise des deux Maisons : Cardio-vasculaire / Thrombose, Système Nerveux Central, Oncologie et Médecine Interne. La Recherche du nouveau Groupe bénéficiera, en outre, des technologies les plus modernes et notamment de l'accès à la génomique, à la chimie combinatoire et au criblage à haute capacité. Ces atouts sont très importants pour l'avenir, et ils nous permettront d'être plus forts, ensemble, pour relever les défis de l'innovation dans le domaine de la Santé.</p> <p>5. En raison de son rapprochement avec Synthélabo, Sanofi a dû renoncer à son pôle Beauté. Pouvez-vous nous en préciser la raison et comment voyez-vous l'avenir de cette activité ? La fusion va créer un puissant groupe pharmaceutique. Bien que le secteur Beauté de Sanofi soit composé de marques prestigieuses et réalise de bonnes performances financières, il ne représente que 10 % des ventes consolidées du nouveau Groupe. Son développement dans le secteur du luxe nécessitera des investissements importants, et nous ne pouvons pas tout faire : nous avons d'ailleurs souvent dit qu'en cas d'opportunité dans la pharmacie, nous arbitrerions en faveur de la pharmacie : c'est ce qui se passe aujourd'hui. Pour autant, le pôle Beauté est aujourd'hui brillant et il faut saluer le travail accompli depuis deux ou trois ans pour son redressement. Le processus de cession est aujourd'hui en cours ; l'objectif est, bien entendu, outre la valorisation, de situer cet ensemble dans un groupe qui en assurera le développement et la pérennité.</p> <p>6. Par ailleurs, le contexte étant particulièrement difficile pour le pôle Diagnostics, quelles sont les perspectives qui s'offrent à cette activité ? Sanofi Pasteur évolue dans un contexte particulièrement difficile, qui se détériore régulièrement depuis plusieurs années. Elle a connu des difficultés importantes dans tous les segments de son activité. Malgré de gros efforts pour accroître sa productivité et maintenir ses positions, les facteurs défavorables ne lui ont pas permis d'atteindre ses objectifs en 1998. Elle a néanmoins connu des résultats stables même si ceux-ci sont encore très insuffisants. Dans ce contexte économique très défavorable, il est nécessaire de trouver rapidement des alliances qui permettront de renouer avec la croissance et d'assurer la pérennité de cette activité.</p>	<p>Nvelle optique CC CorpsMéd, Patients Contexte conc Fcs : Compét clés International Invest, Portfolio Recherche et Dvlt Fcs : Portfolio Context conc Objectifs <i>Fusion</i>, Fcs : Portfo ImageFin, CréatVal Compétitivité Fcs : Portfolio Objectifs Objectifs <i>Cession</i> Objectifs, competiv</p>
<p>CC [9], CC [10], PMO [1], LEAD [2], VROBJ [6], CDVAL [4], CC [11], DG_ADMIN [2], MOBIL [2], DG_ADMIN [3], CDVAL [5], DG_ADMIN [4], COMPET [9], INTER [10], F_R&D [4], CDVAL [6], FCS [10], DG_ADMIN [5], ACTION [1], MOBIL [3], MOBIL [4], A_ORG [1], A_ORG [2], VROBJ [7],</p>	<p>7. La fusion Sanofi-Synthélabo sera effective au mois de mai 1999 : quelles perspectives offrira-t-elle à court, à moyen et à long terme ? J'ai déjà eu l'occasion de dire que cette opération représentait une opportunité fantastique pour nos deux Maisons, et combien j'ai confiance dans l'avenir. Il est important d'insister sur le fait que le nouveau Groupe aura une situation financière très favorable avec un endettement nul et une trésorerie positive et que cela constitue un atout majeur. Nous disposerons ainsi des moyens pour une croissance externe forte dans les prochaines années. Nos positions seront très solides en Europe ; nous aurons à les renforcer aux Etats-Unis, avec des atouts importants comme la reprise d'Ambien ® , et au Japon. Nous devrions réaliser de grandes avancées partout dans le monde : en Asie, en Amérique latine, et en Europe Centrale et Orientale, des régions dont nous attendons beaucoup malgré les difficultés conjoncturelles. Mais notre avenir repose d'abord sur la Recherche. Avec un budget de l'ordre de 6 milliards de francs, notre nouvel ensemble disposera des moyens de développer un portefeuille très riche et prometteur de molécules, concentrées dans 4 domaines d'expertise : cardio-vasculaire / thrombose, système nerveux central, oncologie et médecine interne (notamment urologie). Ainsi, plus que jamais, au seuil de cette nouvelle aventure, je pense que nos actionnaires, qui ont encore montré en 1998 la confiance qu'ils ont dans cette Maison, peuvent être certains de l'engagement total des femmes et des hommes de Sanofi auxquels se joindront celles et ceux de Synthélabo, pour en assurer l'avenir.</p>	<p>Contexte conc ContextC, Productiv Leadership, objectif Création Valeur ContextC, « Je », C Implication Création Valeur, « Je », Compétitivité International Recherche & Dvlt Création Valeur, Fcs : Portfolio « Je », actionnaires Implication Implication, Employé Employés, Objectifs</p>

47. SYNTHELABO – 1998 (V) ✓

Thématique & Enonciation	Texte	Remarque(s)
<p>CC [1], COMPET [1], INTER [1], CDVAL [1], COMPET [2], QUALP [1], FCS [1], INTER [2], FCS [2], FCS [3], INTER [3],</p> <p>QUALP [2],</p> <p>QUALP [3], IPROD [1], COMPET [3], QUALP [4], INTER [4],</p> <p>CC [2], DG_ADMIN [1], COMPET [4], CDVAL [2], BOURS [1], FCS [4], IPURE [1], VROBJ [1],</p> <p>IPURE [2], VROBJ [2],</p> <p>IPURE [3], FCS [5],</p> <p>FCS [6],</p> <p>FCS [7],</p> <p>IPURE [4], FCS [8], FCS [9],</p> <p>FCS [10], INTER [5], COMPET [5], INTER [6], COMPET [7], MOBIL [1], DG_ADMIN [2], VROBJ [3], DG_ADMIN [3], FCS [11], DG_ADMIN [4], AE_ORG [1], A_ORG [1],</p>	<p>L'année 1998 a vu se confirmer nos attentes. La progression de notre chiffre d'affaires a continué à être forte en Europe et aux Etats-Unis. Avec une augmentation de 16 %, nos profits nets représentent, pour la première fois, plus de 10% de notre chiffre d'affaires. Nos produits ont donc encore évolué de manière satisfaisante. Dans le domaine du système nerveux central, Stilnox®/Ambien® poursuit sa progression mondiale (+ 21%). La famille des hypnotiques de nouvelle génération a un grand avenir devant elle et Stilnox® en est le chef de file. Solian® confirme son potentiel et est désormais commercialisé en Allemagne, France, Italie, Portugal, Royaume-Uni et Suisse. Son enregistrement dans les autres pays est en cours. Il participe pleinement au tournant historique que représente pour la psychiatrie l'arrivée sur le marché des neuroleptiques appelés atypiques. En urologie, la nouvelle formulation de Xatral®, une prise par jour, constituera un des atouts permettant de faire la différence sur un marché très concurrentiel. Enfin, en allergologie, Mizollen®, premier antihistaminique enregistré selon la procédure européenne, a été lancé dans la majorité des pays de l'Union.</p> <p>Au moment où nous tirons le bilan de cette année, il est de notre devoir de réfléchir à ce que sera l'avenir. Nous avons, en dix ans, construit un groupe européen en augmentant notre chiffre d'affaires de 320%, nos profits de 1700%, notre cours de bourse de 1300% et notre capitalisation boursière de 3000%, grâce aux succès de nos produits, de nos filiales en Europe et de nos partenariats aux Etats-Unis comme au Japon. L'enjeu est maintenant de construire un groupe mondial.</p> <p>L'annonce du projet de fusion de notre groupe avec Sanofi est à cet égard capitale. Comme Sanofi, Synthelabo a été créé avec l'idée de rassembler les forces de l'industrie pharmaceutique française en un groupe qui puisse peser au niveau mondial. Notre réunion dans une société commune confirme bien cet objectif.</p> <p>Cette opération renforcera notre concentration car nos deux sociétés sont présentes dans les mêmes axes thérapeutiques. Les produits des uns viendront ainsi utiliser et enrichir l'expérience des autres, que ce soit en psychiatrie, en cardiologie, en médecine interne ou, maintenant, en oncologie. Le savoir-faire accumulé dans les domaines de l'OTC et des génériques permettra de gérer dans de bonnes conditions l'évolution de la concurrence dans le domaine éthique.</p> <p>Spécialisée par domaines thérapeutiques, la recherche du nouveau groupe aura à sa disposition le potentiel représenté par les nouvelles cibles biologiques issues de la génomique, identifiées suite aux accords que nous avons passés avec Human Genome Sciences et Genset. Les nouvelles technologies de la chimie combinatoire et du criblage à haut débit permettent déjà de les exploiter pleinement. Le groupe sera ainsi à l'avant-garde de la recherche pharmaceutique avec des moyens à la mesure de ses nouvelles ambitions.</p> <p>Notre complémentarité avec Sanofi est aussi géographique. Chaque filiale européenne aura une place prépondérante sur son marché. Le réseau des filiales de Sanofi, plus développé que le nôtre dans les pays émergents, permettra en outre de mondialiser nos produits. Enfin, notre regroupement permettra de réussir plus vite sur le marché américain.</p> <p>Tous ces facteurs font que nous abordons cette fusion avec une très grande confiance dans l'avenir. Nous sommes convaincus que nous disposons des atouts nous permettant de renouveler les succès des dix dernières années. Nous bénéficierons pour cela du soutien jamais démenti de L'Oréal et de l'engagement de nos collaborateurs.</p>	<p>ContextC, Compétiv International Création val, Compet Qual Produit, Fcs : Prod, Internatio Fcs : Prod, Fcs : Prod, Internatio</p> <p>Qual Produit,</p> <p>Qual Produit, Innov P Compétitivité Qual Produit, Internat</p> <p>ContextC, Administrateurs Compétiv, Créat val Bourse, Fcs : Prod Innov Pure, Objectifs</p> <p>Fusion Objectifs</p> <p>Fusion Fcs : Portfolio</p> <p>Fcs : savoir-faire</p> <p>Partenariats Fcs : NTIC Fcs : Portfolio</p> <p>Fcs : CompClés, Inter</p>

48. SUEZ LYONNAISE DES EAUX – 1998 (V) ✓

Thématique & Enonciation	Texte	Remarque(s)
AE_ORG [1], ACTION [1], CC [1], IPURE [1], AE_ORG [2], AE_ORG [3], VROBJ [1], LEAD [1], FCS [1], IGLOBA [1], FCS [2], INTER [1], COMPET [1], RTECO [1], CDVAL[1],CDVAL[2],BOURS[1], VROBJ [2], CDVAL [3], FCS [3], ACTION [2], IPURE [2], IGLOBA [2], IPURE [3], FCS [4], AE_ORG[4], LEAD [2], INTER [2] AE_ORG [5], AE_ORG [6], CC [2], CDVAL [4], FR&D [1], IPURE [4], LEAD [3], FR&D [2], CDVAL [5], FCS [4], FCS [5], COMPET [2], LEAD [4], FCS [6], CC [3], FCS [7], AE_ORG [6], INTER [3], FCS [8], LEAD [5], INTER [4], COMPET [3], INTER [5], FCS [9], AE_ORG [7], LEAD [6], INTER [6], FCS [10], COMPET [4], IPURE [5], AE_ORG [8], IPURE [6], AE_ORG [9], LEAD [7], FCS[11], INTER [7], COMPET [5], INTER[8], FCS [12], COMPET [6], COMPET [7], LEAD [8], FCS [13], COMPET [8], CC [4], AE_ORG [10], FCS [14], CDVAL [6], RTECO [2], INTER [9], VROBJ [3], CDVAL [7], IPURE [7], CC [5], COMPET [9], CDVAL [8], CDVAL [9], VROBJ [4], CC [6], FCS [14], IPURE [8], RTECO [3], CDVAL [10], CDVAL [11], BOURS [2], IPROC [1], RTECO [4], REMUNER [1], DG_ADMIN [1],	<p>Madame, Monsieur, Cher Actionnaire,</p> <p>L'année 1998 a marqué le premier exercice complet du groupe Suez Lyonnaise des Eaux. En juin 1997, lors de la fusion entre la Compagnie de Suez et Lyonnaise des Eaux, nous nous sommes donné une grande ambition : créer un groupe leader mondial dans les services collectifs de proximité.</p> <p>Nous avons alors défini trois axes stratégiques :</p> <ul style="list-style-type: none"> • recentrer et simplifier le Groupe autour de quatre métiers centraux : l'énergie, l'eau, la propreté, la communication ; • donner à trois de ces métiers une dimension mondiale ; • concilier croissance et rentabilité pour créer davantage de valeur, avec un engagement clair : doubler en 2002 le bénéfice net courant par action. <p>C'est ce projet industriel que nous mettons en oeuvre avec fidélité, rigueur et détermination.</p> <p>Les résultats de ces deux premières années confirment le dynamisme et le potentiel du Groupe ainsi que la pertinence de la stratégie que vous aviez choisie en approuvant la fusion.</p> <p>Suez Lyonnaise des Eaux a accéléré sa mutation pour devenir un Groupe véritablement industriel. En 24 mois, le Groupe a cédé définitivement l'ensemble de ses activités bancaires, financières et immobilières en France. Le Groupe ne conserve désormais qu'une participation stable de 21 % dans Fortis, 10^{ème} groupe financier européen. Les participations financières dans Saint-Gobain et dans Axa ont été décroisées.</p> <p>Effectuées dans d'excellentes conditions, ces opérations ont donné au Groupe des marges de manœuvre importantes et ont renforcé sa capacité bénéficiaire grâce aux plus-values générées. Avec 15,5 milliards d'euros (FRF 101,7 milliards) d'investissements et 6,5 milliards d'euros (FRF 42,6 milliards) de cessions réalisés en deux ans, Suez Lyonnaise des Eaux s'affirme comme l'un des premiers investisseurs français.</p> <p>Sa capacité d'autofinancement (3,65 milliards d'euros, FRF 24 milliards en 1998), lui donne les moyens de renforcer son appareil industriel.</p> <p>Les métiers centraux représentent désormais 68 % du chiffre d'affaires du Groupe et 73 % des capitaux employés. Suez Lyonnaise des Eaux s'est affirmé comme un acteur majeur de dimension mondiale dans ses métiers de services de proximité.</p> <p>L'année 1998 aura été marquée par des acquisitions significatives : dans la Propreté, les activités internationales de BFI et, dans l'Energie, Gerasul, premier producteur d'électricité du Sud du Brésil.</p> <p>Le Groupe a conforté ses positions sur le marché européen et poursuit sa conquête des marchés mondiaux.</p> <p>Dans l'Energie, grâce à Tractebel, le Groupe est devenu le 3^{ème} producteur indépendant d'énergie dans le monde. Dans l'Eau, Suez Lyonnaise des Eaux a intensifié son développement commercial en remportant de nouveaux contrats. L'intégration réussie des actifs de BFI en 1998 et le rachat en 1999 du Groupe OTTO, 3^{ème} opérateur allemand, ont fait du Groupe le leader dans la gestion des déchets en Europe, Asie et Amérique latine.</p> <p>Avec une progression de 65 % de l'activité internationale, les métiers centraux du Groupe ont confirmé leur potentiel de croissance. La part du chiffre d'affaires des métiers centraux réalisée hors de France et de Belgique passe de 27 % à 37 %, en ligne avec l'objectif de 50 % fixé à l'horizon 2002. En occupant désormais des positions de premier plan dans chacun de ces métiers, Suez Lyonnaise des Eaux dispose des atouts et des compétences nécessaires pour tirer parti de ses marchés en forte expansion et profiter du mouvement de délégation des services urbains à des opérateurs spécialisés.</p> <p>Enfin, Groupe GTM, en continuant à développer ses activités de concessions et de services, par rapport à son métier de constructeur, a réalisé d'excellents résultats, confirmant sa bonne rentabilité et son fort ancrage international.</p> <p>Dépassant sensiblement nos prévisions, les résultats 1998 ont confirmé les objectifs de performance et de rentabilité définis au moment de la fusion.</p> <p>Ils annoncent des perspectives de croissance forte. Le résultat net part du Groupe, à un milliard d'euros (FRF 6,6 milliards), a ainsi été multiplié par trois en deux ans. Le résultat net courant, principal indicateur du Groupe, a progressé en 1998 de 25 %, à 763 millions d'euros (FRF 5 milliards). Sur deux ans, ce dernier aura progressé de 50 %.</p> <p>Nous sommes confiants dans la solidité de ces perspectives. Leur visibilité est forte pour les deux prochaines années, grâce à la récurrence des résultats des métiers centraux et aux plus-values résultant des cessions déjà conclues.</p> <p>La priorité reste la rentabilité et la création de valeur.</p> <p>L'objectif de doublement du bénéfice net courant par action à 8,54 euros (FRF 56) par action en 2002 est confirmé.</p> <p>Conformément à l'engagement pris en 1997, un système d'analyse de la rentabilité du Groupe a été mis en place. Le critère central est la rentabilité des capitaux employés après impôts, avec pour objectif à moyen terme de dépasser le coût moyen pondéré des capitaux majoré de trois points. Cet objectif est d'ailleurs pris en compte dans le mode de calcul des rémunérations des dirigeants du Groupe.</p> <p>Notre ambition est clairement de faire du Groupe l'un des acteurs les plus performants du marché : un Groupe mondial par ses équipes, ses marchés et sa culture ; un Groupe plus cohérent, plus mobile et plus offensif, s'appuyant sur une implantation européenne puissante et rentable.</p>	<p>fusion</p> <p>recentrage</p> <p>mutation</p> <p>cession</p> <p>investissements cessions</p> <p>BFI, OTTO</p> <p>Fusion</p> <p>cessions</p>

<p>LEAD [9], COMPET [10], A_ORG [1], VROBJ [5], INTER [10],</p> <p>IPURE [9], FCS [15], FCS [16], CC [7], INTER [11], AE_ORG [11], IPURE [10], AE_ORG [12], FCS [17], AE_ORG [13], LEAD [10], VROBJ [6],</p> <p>FCS [18],</p> <p>LEAD [11], INTER [12], FCS [19], VROBJ [7],</p> <p>FCS [20], ACTION [3], AE_ORG [14],</p> <p>IPURE [11], A_ORG [2], MOBIL [1], DPERSO [1], IPROC [2],</p> <p>DPERSO [2], A_ORG [3], DPERSO [3], MOBIL [2], A_ORG [4], ACTION [4], DPERSO [4], A_ORG [5], COMPET [11], ACTION [5], IMAGE_S [1], DPERSO [5], MOBIL [3], CDVAL [12], A_ORG [6], VROBJ [8],</p> <p>FCS [21],</p> <p>DPERSO [6], A_ORG [7], MOBIL [4], AE_ORG [15], ACTION [6], VROBJ [9], AE_ORG [16], ACTION [7],</p>	<p>L'organisation de nos métiers a été renforcée.</p> <p>Dans l'Energie, le Groupe s'est préparé à la libéralisation des marchés et à leur transformation en Europe, aux Etats-Unis et en Amérique latine. La cession d'Elyo à la SGB constitue la première étape de la construction d'un pôle énergie unifié, dont Tractebel est le pivot industriel, avec l'objectif de devenir un des acteurs mondiaux les plus performants. C'est le grand chantier des mois qui viennent. Notre volonté est d'être présent comme acteur complet, couvrant l'ensemble de la chaîne dans l'électricité, le gaz et la chaleur. C'est notre projet industriel.</p> <p>Dans le domaine de l'eau, notre savoir-faire est la gestion et l'exploitation des grands systèmes intégrés de distribution d'eau potable et de traitement des eaux usées. Nous souhaitons y conforter notre position de leader mondial.</p> <p>Dans la Propreté, les objectifs fixés en matière de croissance et de rentabilité ont été atteints.</p> <p>Dans la Communication, le Groupe est devenu le premier actionnaire de TPS. Il accompagne M6 dans son développement vigoureux et positionne Lyonnaise Câble sur les nouveaux marchés du numérique et du multimédia.</p> <p>Nous avons voulu une organisation plus offensive du Groupe, en constituant des équipes plus rassemblées et plus solidaires.</p> <p>Formation, gestion des ressources humaines et nouvelles méthodes de travail plus modernes, plus internationales : nous avons ouvert des chantiers qui permettront d'adapter rapidement et efficacement le Groupe à la mondialisation et aux nouvelles exigences de ses marchés.</p> <p>Nous avons ainsi créé une véritable université internationale pour donner à la formation de nos collaborateurs une dimension et une qualité à la mesure de nos ambitions.</p> <p>Nous avons souhaité que les intérêts des salariés et des actionnaires se rejoignent complètement en élargissant la capacité de nos équipes à s'associer au développement du Groupe, grâce à l'actionariat salarié.</p> <p>Suez Lyonnaise des Eaux a par ailleurs achevé cette année la réflexion engagée sur ses valeurs. Le professionnalisme, le partenariat, l'esprit d'équipe, la création de valeur, le respect de l'environnement, l'éthique : ce sont ces 6 valeurs sur lesquelles se retrouvent et s'engagent nos 201000 collaborateurs à travers le monde.</p> <p>A l'aube du XXI^{ème} siècle, Suez Lyonnaise des Eaux est né avec une grande ambition : celle d'imaginer, financer, construire et gérer ce qui est au cœur de la vie et des besoins fondamentaux des hommes, cela partout dans le monde.</p> <p>Concevoir des systèmes énergétiques rationnels et efficaces, apporter de l'eau à tous, gérer la propreté des villes dans le respect de l'environnement : tels sont quelques-uns des défis majeurs qui se présentent aux entreprises et aux collectivités. Le Groupe dispose des compétences et des ressources nécessaires pour relever ces défis. Chacun de ses collaborateurs est conscient de cette vocation et s'efforce de répondre à la confiance que les clients et les actionnaires lui donnent.</p> <p>En vous renouvelant notre engagement, nous vous prions de croire, Madame, Monsieur, Cher Actionnaire, à nos sentiments très cordialement dévoués.</p>	
---	--	--

49. CLARINS– 1998 (V) ✓

Thématique & Enonciation	Texte	Remarque(s)
CC [1], VROBJ [1] COMPET [1], CDVAL [1], CC [2], CDVAL [2], FR&D [1]	En 1998, c'est dans la continuité et dans le respect de nos valeurs fondamentales que nous avons renoué avec une croissance de nos ventes et de nos bénéfices conforme à notre tradition. En effet, malgré la crise asiatique et les investissements encore réalisés dans la maison de couture de Thierry_Mugler, nous avons atteint le niveau de bénéfices le plus élevés de notre histoire. Un contexte économique porteur	Contexte concurrence Croissance, bénéfices Crise asiatique Bénéfices, investismt
CC [3], INTER [1]	L'environnement a évolué de manière assez favorable. Nous avons connu une conjoncture soutenue dans la plupart des marchés, caractérise notamment par une forte consommation en France et aux états-unis. En Asie, certains marchés comme la Corée ou la Malaisie ont commencé à se redresser. Un marché toujours dynamique pour les cosmétiques	environnement international
CC [4], COMPET [2], LEAD [1], FCS [1],	Le marché sélectif des cosmétiques a de nouveau progressé de plus de 4 %. Notre groupe, avec une croissance supérieure à 10 %, a continué de gagner des parts de marché dans toutes les catégories de produits. Cela nous a permis de conforter nos positions et même de renforcer notre leadership européen dans le secteur d'activité des produits de soin de beauté. En 1998, le marché a également démontré qu'il ne pouvait absorber nos augmentations de prix, sans aucun impact négatif sur les volumes. La convergence entre hausse de prix et redémarrage de la consommation est à souligner et démontre une fois encore qu'il faut non seulement prendre les bonnes décisions mais aussi les exécuter au bon moment. Concentration et distribution	marché sélectif croissance leadership Fcs : produits soins
CC [5],	Après une pause, les mouvements de concentration sont repartis aussi bien au niveau des fabricants que des distributeurs. Nous les observons avec beaucoup d'attention et y prendrons certainement part un jour. Nous sommes convaincus qu'en matière de croissance externe, patience et vigilance nous paraissent élevés au regard de retours sur investissement souvent incertains.	Context concurrentiel
IPURE [1] VROBJ [2],		Concentration volonté
COMPET [3], VROBJ [3], FCS [2],	Nous pensons qu'aujourd'hui, le groupe Clarins dispose, avec ses quatre marques et son niveau de chiffre d'affaires, d'une taille critique suffisante pour assurer, éventuellement sans acquisition, son développement et faire face à des concurrents et à des clients de plus en plus puissants.	croissance, objectifs Fs : marques
IPRODC [1], FCS [3],	Nous analysons, par ailleurs, le renforcement et la modernisation de la distribution comme une chance, parce que cela devrait permettre d'attirer de nouveaux consommateurs vers le marché sélectif, environnement porteur pour nos marques. Une croissance maîtrisée des frais opérationnels	Innovation technologique Marché sélectif
CC [6],	En 1997, malgré la crise asiatique, le groupe avait maintenu un effort d'investissement important en matière de communication. Cet effort a été récompensé dès l'exercice 1998, marqué par une croissance très forte de nos activités dans le pôle cosmétiques. Le sens des responsabilités et les compétences de tous les managers du groupe ont permis de développer les ventes tout en contrôlant les frais commerciaux et de production qui ont augmenté à un rythme inférieur à celui des ventes. Ce contrôle des frais a été effectué sans porter atteinte ni à la qualité de nos produits, toujours plébiscités par les consommatrices, ni à l'image des marques du groupe qui ont bénéficié d'un effort de communication toujours important.	Crise asiatique
COMPET [4], DPERSO [1], DGADMIN [1], COMPET [5], CEXPL [1],	En 1998, nous avons également investi dans le développement de la maison de couture de Thierry_Mugler qui a enregistré une perte opérationnelle importante. Comme d'autres marques de luxe, la marque Thierry_Mugler a un potentiel de développement très important et nous sommes déjà sur la bonne voie avec le succès du parfum Angel. Il nous reste à concrétiser dans le monde des accessoires et du prêt-à-porter. Des résultats excellents pour 1998	Activités cosmétique compétences managers, coûts exploitation frais, qualité produit acteurs externes, Fcs
CEXPL [2], QUALP [1], AE_ORG [1], FCS [4],		investissements création valeur
FR&D [2], CDVAL [3], COMPET [6]		
CDVAL [4], COMPET [7],		
CDVAL [5],	Le pôle cosmétiques a connu une des meilleures performances de l'industrie : – Les ventes consolidées, hors impact des devises, ont progressé de 10,3 % à 3757 milliards de francs. – Le résultat opérationnel a augmenté de 27,8 % à 566 milliards de francs. – Le résultat net s'est établi à 288 milliards de francs, en hausse de 42,2 %.	Création valeur
CDVAL [6]	La marge opérationnelle du pôle cosmétiques s'est nettement améliorée, passant de 12,9 % à 15,1 % en 1998. En incluant le pôle couture de Thierry_Mugler, la progression de nos résultats reste satisfaisante : +12,9 % et 55,5 % respectivement pour le résultat opérationnel et le résultat net. La restructuration de la couture, engagée en 1998 avec une nouvelle équipe de direction, commencera à porter ses fruits dès 1999. Le résultat net part du groupe a atteint un nouveau record en s'élevant à 251 milliards de francs. Perspectives	Restructure, équipe objectifs résultats
IPURE [2], DGADMIN [2], VROBJ [4], CDVAL [7],		résultats
CDVAL [8],		Context concurrentiel Fcs : produits + marques
CC [7], FCS [5],	Le groupe Clarins a franchi une barre symbolique en 1998 : plus de 4 milliard de francs ou 612 millions d'euros de ventes. Avec la naissance de l'Euro, notre objectif est d'atteindre, dans un futur proche, la barre du milliards d'Euros. Nous en avons le potentiel tant au niveau des produits avec nos quatre	

<p>IPURE [3], A_ORG [1], MOBIL [1], DGADMIN [3], VROBJ [5], COMPET[8],CDVAL[9],AEORG[2],</p>	<p>marques que géographiquement, plus spécialement en Amérique et en Asie où nous avons encore une distribution limitée. Une opération de croissance externe ne pourrait qu'accélérer le processus. C'est grâce à une équipe de collaborateurs enthousiastes et motivés que, toujours avec Monsieur Jacques Courtin, nous sommes prêts à attaquer le troisième millénaire pour continuer notre croissance et créer de la valeur pour tous nos partenaires.</p>	<p>Croissance externe Collaborateurs, mobil J. Courtin, objectifs Croissance, partenaires</p>
---	--	--

50. SELECTIBANQUE – 1998 (V) ✓

Thématique & Enonciation	Texte	Remarque(s)
<p>CDVAL [1], COMPET [1],</p> <p>CC [1], COMPET [2], FCS [1],</p> <p>CDVAL [2],</p> <p>CC [2], COMPET [3],</p> <p>IPROC [1], VROBJ [1], AEORG [1], COMPET [4],</p> <p>COMPET [5],</p> <p>COMPET [6], FCS [2],</p> <p>FCS [3], AORG [1], CDVAL [3],</p> <p>VROBJ [2], IGLOB [1], CDVAL [4],</p>	<p>Avec 17,7 milliards de francs d'engagements nouveaux, la production de crédit-bail immobilier en France s'est établie à un niveau voisin de celui de 1997 (17,4 milliards de francs).</p> <p>La compétition est demeurée rude et plus particulièrement pour les établissements financiers ne disposant pas de réseaux captifs de distribution. Incorporée dans l'offre globale des banques, l'activité de crédit-bail immobilier permet difficilement aux sociétés financières spécialisées de maintenir des marges couvrant le coût de l'endettement, le risque, les frais de fonctionnement et la rémunération des fonds propres.</p> <p>Dans ce contexte, votre société n'a conclu que 62,4 millions de francs d'engagements nouveaux, montant équivalent à celui de 1997. Près du quart (13,3 millions de francs) a concerné le financement d'extensions d'opérations existantes.</p> <p>Parallèlement votre société a engagé une politique d'optimisation de la gestion de son portefeuille qui s'est manifestée par la volonté d'améliorer encore la qualité du risque des preneurs en crédit-bail. Cela s'est notamment traduit par :</p> <p>La location par bail commercial de quinze immeubles dont le contrat de crédit-bail avait été résilié ; La cession de dix immeubles après réalisation du contrat de crédit-bail.</p> <p>Tout au long de l'année, votre société a poursuivi la collecte de nouvelles ressources, dans un contexte influence par la note à long terme de Sélectibanque.</p> <p>720 millions de capitaux ont néanmoins pu être collectés sur des durées allant de un à cinq ans. Hors le crédit-bail immobilier, votre société n'exerce plus d'activité bancaire significative depuis quelques années. En conséquence, le comité des Etablissements de crédit a prononcé le retrait de son agrément en qualité de banque et l'a agréé le 30 septembre en qualité de société financière. Les statuts ont été mis à jour lors de l'assemblée générale du 22 février 1999.</p> <p>Le résultat consolidé part du groupe s'établit à 10 millions de francs contre une perte de 150 millions de francs l'an dernier. Le résultat social demeure encore négatif à hauteur de -52,6 millions de francs, en nette amélioration par rapport à celui de l'exercice de 1997 qui atteignait -142,1 millions de francs. Il sera imputé directement sur le poste « prime d'émission et prime de fusion ».</p> <p>La stratégie arrêtée par le groupe Sélectibanque pour réorganiser ses actifs immobiliers et améliorer la structure de son passif, devrait permettre à la société de retrouver un résultat bénéficiaire dès 1999.</p>	<p>Engagements Compétitivité</p> <p>Context concurrentiel Réseaux distribution</p> <p>Marges sur coûts</p> <p>Engagements compétitivité</p> <p>Innovation procédés Qualité produit clients</p> <p>production</p> <p>collecte capitaux perte agrément BQ</p> <p>agrément soc. Fin. Assemblée générale résultats</p> <p>stratégie, réorganisation bénéfices</p>

ANNEXE III : VARIABLES INFORMATIONNELLES ET VARIABLES D'ETUDE DES MESSAGES PRESIDENTIELS

DESIGNATION DE L'ENTREPRISE ¹	SECTEUR D'ACTIVITE	EVENTAIL DE SUBORDINATION	COMPLETEUDE (mots différents)	AMBIGUÏTE (mots exclusifs)	PRECISION (mots uniques)	ACCESSIBILITE (nombre de mots)	FIABILITE (pages du rapport)	TAILLE DE L'ENTREPRISE	ITECH (Innov. technique)	IPURE (Innov organisation)	IGLOB (Innovation globale)
1. AIR FRANCE	Services	11	209	45	41	252	50	54325	1	2	0
2. ALCATEL	Industriel	11	384	78	69	503	31	11827 2	0	10	2
3. ALTADIS	Industriel	12	506	105	93	752	48	21000	3	11	0
4. ATOS	Services	7	261	35	32	315	21	8997	0	3	2
5. AXA	Finances-Assurances	17	243	77	69	342	56	78943	2	3	2
6. B.H.V	Commerce	3	176	34	31	201	19	4318	5	2	1
7. BANQUE NATIONALE DE PARIS	Finances-Assurances	22	511	118	111	750	40	56286	4	9	0
8. BIC	Industriel	8	245	42	40	301	34	9770	4	2	4
9. BOUYGUES	Industriel	12	371	69	60	540	96	10335 0	2	5	3
10. BOUYGUES OFFSHORE	Industriel	12	277	68	59	362	28	4786	0	2	0
11. BULL	Services	18	505	120	106	760	51	20676	3	7	0
12. CANALPLUS	Industriel	7	213	41	38	268	45	3816	1	0	0
13. CARREFOUR	Commerce	6	364	70	65	487	32	14414 2	1	1	2
14. CCF	Finances-Assurances	9	281	52	49	358	51	11719	1	1	0
15. CGIP	Finances-Assurances	12	189	17	14	280	32	1199	0	4	0
16. CLARINS	Industriel	4	285	55	49	409	34	4066	1	1	0
17. COFACE	Finances-Assurances	14	286	47	52	393	36	3007	4	1	0
18. CREDIT AGRICOLE	Finances-	8	263	44	42	322	51	86100	2	9	0

¹ Les variables quantitatives issues des « discours » présidentiels sont évaluées sans les mots outils (Voir annexe I).

	Assurances										
19. CREDIT LYONNAIS	Finances- Assurances	25	107	20	20	111	55	46371	0	1	1
20. DANONE	Industriel	8	150	19	18	172	48	78945	1	1	0
21. ECIA	Industriel		133	21	20	143		29154	2	4	0
22. ELF AQUITAINE	Industriel	25	433	90	89	599	47	85000	0	3	3
23. ELF-GABON	Industriel	3	149	39	33	182	28	595	0	0	0
24. ERIDANIA-BEGHIN SAY	Industriel	9	493	153	139	685	71	21693	7	7	3
25. EURO-DISNEY	Services	13	453	140	122	583	16	10637	12	3	1
26. FRANCE TELECOM	Services	8	119	22	22	135	48	16903 3	2	0	0
27. HERMES	Industriel	5	91	28	28	99	49	4096	0	0	0
28. L'OREAL	Industriel	8	311	79	78	411	40	49665	3	1	1
29. LAGARDERE	Industriel	11	345	74	66	447	19	49961	2	7	0
30. LEGRAND	Industriel	3	146	29	28	152	32	22800	2	1	0
31. LVMH	Industriel	9	378	71	61	529	64	33057	0	5	4
32. MARINE WENDEL	Finances- Assurances	2	168	36	33	186	31	8	0	2	0
33. METALEUROP	Industriel	5	118	15	13	138	24	3298	2	2	0
34. PECHINEY	Industriel	5	214	28	24	246	36	33085	1	2	0
35. PINAULT-PRINTEMPS- REDOUTE	Commerce	6	274	45	39	373	80	81073	4	5	0
36. PSA	Commerce	13	465	122	115	669	46	15650 0	5	0	2
37. REXEL	Industriel	8	204	32	30	232	31	16306	4	2	0
38. SANOFI	Industriel	10	447	92	80	633	62	29621	1	4	0
39. SCHNEIDER ELECTRIC	Industriel	8	211	53	50	256	43	60780	4	3	0
40. SELECTIBANQUE	Finances- Assurances	7	165	30	28	204	20	-	0	5	0
41. SGE GROUPE	Industriel	9	129	21	21	138	59	64451	0	2	1
42. SOPHIA	Services	4	379	113	102	518	32	103	2	3	1
43. SUEZ LYONNAISE DES EAUX	Services	24	452	81	74	673	27	33313 2	2	11	2
44. SYNTHELABO	Industriel	11	225	45	42	266	43	8871	1	4	0
45. TF 1	Industriel	6	355	90	83	471	32	2177	2	0	0
46. TOTALFINA	Industriel	14	498	90	77	813	30	57166	1	6	0
47. UNIBAIL	Services	4	267	47	40	336	42	393	0	3	0
48. VALEO	Industriel	19	291	33	33	384	37	50400	5	7	0

49. VIA BANQUE	Finances- Assurances	6	139	25	24	153	22	253	4	2	1
50. VIVENDI	Services	10	226	46	44	279	52	23561 0	1	3	1

ANNEXE IV : ENONCES DES 50 MOTS COMMUNS SPECIFIQUES

COMMERCE	Fréq./spéc	INDUSTRIEL	Fréq./spéc	FINANCES- ASSURANCES	Fréq./spéc	SERVICES	Fréq./spéc
+vente	5 (8,20)	+prix	21 (1,55)	+euro	13 (3,96)	+mode	3 (2,45)
+commun	4 (5,91)	-international	9 (0,67)	+client	10 (3,81)	+Communication	7 (2,28)
+ouverture	4 (5,91)	-deuxième	3 (0,67)	+risques	9 (3,66)	+stratégiques	5 (2,22)
+soutenue	3 (5,54)	-développe	3 (0,67)	+hausse	8 (3,25)	+fin	9 (2,20)
+vu	3 (4,92)	-dispose	3 (0,67)	+service	10 (3,05)	+donné	4 (2,17)
+acquis	2 (4,92)	-dynamisme	3 (0,67)	+janvier	3 (3,05)	+terme	6 (2,10)
+proche	2 (4,92)	-Paris	3 (0,67)	+internationale	6 (2,81)	+perspectives	8 (2,06)
+16	2 (4,22)	-soutenue	3 (0,67)	+consolidé	5 (2,77)	+taille	8 (1,96)
+exemple	2 (4,22)	-progression	14 (0,65)	+progresser	4 (2,71)	+valeurs	6 (1,96)
+progrès	3 (4,03)	-perspectives	7 (0,65)	+participation	6 (2,61)	+compte	4 (1,96)
+devrait	3 (3,69)	-25	4 (0,65)	+coût	3 (2,61)	+chiffres	2 (1,96)
+points	3 (3,69)	-façon	4 (0,65)	+particulier	5 (2,54)	+transition	2 (1,96)
+ici	2 (3,69)	-sécurité	4 (0,65)	+proximité	4 (2,44)	+1999	27 (1,91)
+1995	1 (3,69)	-terme	5 (0,63)	+traduit	4 (2,44)	+désormais	9 (1,91)
+cibles	1 (3,69)	-gestion	13 (0,61)	+implantation	2 (2,44)	+défis	5 (1,88)
+nom	1 (3,69)	-dernier	4 (0,59)	+opérations	7 (2,37)	+organisation	8 (1,86)
+peuvent	1 (3,69)	-points	4 (0,59)	+millions_de_francs	19 (2,32)	+deuxième	3 (1,83)
+pays	12 (3,62)	-donné	3 (0,59)	+dynamisme	3 (2,28)	+ici	3 (1,83)
+premier	6 (3,54)	-réseau	3 (0,59)	+25	4 (2,22)	+Paris	3 (1,83)
+organisation	5 (3,52)	-vu	3 (0,59)	+commercial	4 (2,22)	+clients	21 (1,80)
+progression	9 (3,50)	-100	2 (0,59)	+difficile	4 (2,22)	+façon	4 (1,78)
+parts_de_marché	4 (3,47)	-appuyer	2 (0,59)	+faire	11 (2,16)	+sécurité	4 (1,78)
+commerciale	4 (3,28)	-compétition	2 (0,59)	+taille	7 (2,13)	+mois	5 (1,75)
+leader	4 (3,28)	-conduite	2 (0,59)	+capital	8 (2,03)	+projet	7 (1,71)
+premiers	4 (3,28)	-mené	2 (0,59)	+faut	7 (2,03)	+performance	5 (1,63)
+événements	2 (3,28)	-partenaire	2 (0,59)	+travers	4 (2,03)	+dernier	4 (1,63)
+occasion	2 (3,28)	-réalisée	2 (0,59)	+acquis	2 (2,03)	+nécessaires	4 (1,63)
+international	5 (3,08)	-relever	2 (0,59)	+compétition	2 (2,03)	+passé	4 (1,63)
+Amérique_latine	2 (2,95)	-services	19 (0,58)	+conduite	2 (2,03)	+points	4 (1,63)
+compte	2 (2,95)	-faire	10 (0,57)	+services	19 (2,00)	+ressources	4 (1,63)
+importante	2 (2,95)	-défis	4 (0,55)	+gestion	12 (1,92)	+réseau	3 (1,63)
+part_du_groupe	2 (2,95)	-internationale	4 (0,55)	+grandes	6 (1,92)	+100	2 (1,63)
+proximité	2 (2,95)	-fin	6 (0,53)	+équipes	11 (1,92)	+appuyer	2 (1,63)
+arrivée	1 (2,95)	-commun	3 (0,53)	+mieux	7 (1,85)	+mené	2 (1,63)
+chiffres	1 (2,95)	-16	2 (0,51)	+Société	13 (1,84)	+partenaire	2 (1,63)
+implantation	1 (2,95)	-exemple	2 (0,51)	+significative	5 (1,79)	+proche	2 (1,63)
+partout	1 (2,95)	-informatiques	2 (0,51)	+qualité	16 (1,77)	+réalisée	2 (1,63)
+rester	1 (2,95)	-souhaite	2 (0,51)	+nouvelles	8 (1,74)	+relever	2 (1,63)
+sûr	1 (2,95)	-consolidé	3 (0,48)	+besoins	4 (1,74)	+services	19 (1,60)
+transition	1 (2,95)	-stratégiques	3 (0,48)	+16	2 (1,74)	+trois	12 (1,59)
+commercial	2 (2,68)	-hausse	4 (0,47)	+bénéficiaire	2 (1,74)	+constitue	8 (1,57)
+consolidé	2 (2,68)	-millions_de_francs	13 (0,46)	+informatiques	2 (1,74)	+Français	4 (1,51)
+façon	2 (2,68)	-particulier	3 (0,44)	+juillet	2 (1,74)	-hausse	2 (0,65)
+interne	2 (2,68)	-ressources	3 (0,44)	+renforcée	2 (1,74)	-risques	2 (0,65)
+lancé	2 (2,68)	-travers	3 (0,44)	+souhaite	2 (1,74)	-capital	3 (0,61)
+parallèlement	2 (2,68)	-ici	2 (0,44)	+résultat	10 (1,69)	-Fort	2 (0,61)
+sécurité	2 (2,68)	-1995	1 (0,44)	+commerciale	5 (1,69)	-impact	2 (0,61)
+termes	2 (2,68)	-cibles	1 (0,44)	+exploitation	5 (1,69)	-dynamisme	1 (0,61)
+acquisitions	3 (2,61)	-nom	1 (0,44)	+part	9 (1,66)	-mondialisation	1 (0,61)
+significative	3 (2,61)	-peuvent	1 (0,44)	+renforcer	5 (1,60)	-soutenue	1 (0,61)

ANNEXE V : MATRICES DE DETERMINATION DU GAMMA DE PELZ

1. CODAGE BINAIRE (1, 0)

	RTECO	CDVAL	QUALP	IMFIN	COMPET	FRD	CEXPL	PMO	ECOR	ADCOMF	DPERSO	REMUN	CLIM	MOBIL	IMSOC	CC	INTER	LEAD	VROBJ	FCS	IPROD	IPREC	ITECH	IPURE	IGLOB	STOCKH	DGAMD	ACTINT	ACEXT
RTECO		-24,48%	-12,82%	-12,82%	-26,63%	-7,69%	-7,69%	5,00%	-9,43%	37,50%	-16,48%	37,50%	37,50%	-7,69%	0,00%	-25,64%	-27,47%	-21,37%	-25,64%	-28,85%	-1,89%	0,00%	-1,89%	-23,08%	0,00%	-7,69%	-16,48%	-7,69%	-28,21%
CDVAL	24,48%		77,86%	77,24%	-10,51%	86,79%	87,76%	96,81%	86,20%	99,67%	79,01%	99,33%	99,67%	85,13%	95,37%	8,39%	24,15%	62,03%	2,62%	-5,47%	88,26%	88,96%	93,30%	30,13%	23,89%	84,19%	74,33%	79,47%	13,48%
QUALP	12,82%	-12,92%		-3,30%	-78,75%	11,22%	14,47%	66,83%	23,65%	93,28%	3,91%	86,76%	93,28%	3,27%	58,98%	-67,73%	-55,43%	-28,20%	-80,14%	-71,21%	24,92%	20,85%	42,36%	-59,67%	-82,09%	-2,80%	-2,80%	-20,06%	-65,00%
IMFIN	12,82%	-16,75%	-3,45%		-77,86%	15,55%	18,85%	67,81%	25,76%	93,32%	7,69%	86,91%	93,32%	8,03%	60,16%	-66,16%	-52,70%	-24,16%	-79,62%	-69,83%	28,33%	24,24%	45,09%	-57,43%	-81,48%	2,44%	1,00%	-14,44%	-63,17%
COMPET	26,63%	3,62%	16,60%	19,84%		86,34%	86,78%	96,71%	87,08%	99,67%	79,32%	99,33%	99,67%	84,74%	95,35%	17,21%	30,40%	63,43%	12,38%	0,69%	88,00%	88,65%	93,10%	35,89%	22,73%	83,33%	75,12%	77,71%	19,16%
FRD	7,69%	-20,45%	-7,22%	-6,25%	-23,08%		3,08%	61,87%	13,98%	92,14%	-7,10%	84,54%	92,14%	-8,64%	52,82%	-76,57%	-64,80%	-40,41%	-88,64%	-77,97%	14,78%	10,35%	34,10%	-70,60%	-91,34%	-15,80%	-14,02%	-34,63%	-74,02%
CEXPL	7,69%	-20,45%	-7,22%	-6,25%	-23,08%	0,00%		58,26%	9,64%	90,88%	-10,19%	82,27%	90,88%	-11,35%	48,78%	-77,40%	-65,74%	-42,45%	-89,65%	-78,73%	11,07%	6,62%	30,24%	-71,83%	-93,10%	-18,04%	-16,84%	-36,38%	-75,22%
PMO	-5,00%	-27,27%	-16,67%	-16,67%	-29,23%	-12,00%	-12,00%		-51,61%	68,34%	-64,74%	44,03%	68,34%	-67,66%	-12,46%	-93,56%	-89,50%	-80,84%	-97,44%	-93,74%	-51,64%	-54,58%	-35,28%	-91,94%	-98,62%	-71,48%	-67,64%	-79,91%	-92,71%
ECOR	9,43%	-17,48%	-5,13%	-1,27%	-20,71%	3,03%	3,03%	12,20%		89,26%	-19,93%	79,10%	89,26%	-22,56%	41,65%	-79,12%	-69,75%	-48,83%	-88,11%	-81,37%	0,61%	-3,62%	20,35%	-73,73%	-88,87%	-28,61%	-25,49%	-43,72%	-76,76%
ADCOMF	-37,50%	-45,45%	-41,67%	-41,67%	-46,15%	-40,00%	-40,00%	-33,33%	-37,50%		-92,74%	-35,21%	0,00%	-93,77%	-74,51%	-99,11%	-98,24%	-96,59%	-99,84%	-99,11%	-89,28%	-90,09%	-83,92%	-98,91%	-100,00%	-94,70%	-93,30%	-96,58%	-98,91%
DPERSO	16,48%	-10,29%	2,22%	5,26%	-12,89%	10,71%	10,71%	20,00%	6,52%	42,86%		85,71%	92,74%	-1,05%	56,41%	-69,20%	-57,25%	-31,91%	-80,79%	-71,76%	20,92%	16,85%	39,03%	-62,12%	-85,84%	-7,71%	-6,72%	-25,34%	-66,62%
REMUN	-37,50%	-45,45%	-41,67%	-41,67%	-46,15%	-40,00%	-40,00%	-33,33%	-37,50%	0,00%	-42,86%		35,21%	-87,64%	-53,71%	-98,22%	-96,49%	-93,20%	-99,67%	-98,22%	-79,17%	-80,69%	-69,51%	-97,81%	-100,00%	-89,47%	-86,84%	-93,19%	-97,82%
CLIM	-37,50%	-45,45%	-41,67%	-41,67%	-46,15%	-40,00%	-40,00%	-33,33%	-37,50%	0,00%	-42,86%	0,00%		-93,77%	-74,51%	-99,11%	-98,24%	-96,59%	-99,84%	-99,11%	-89,28%	-89,93%	-83,92%	-98,91%	-100,00%	-94,70%	-93,30%	-96,58%	-98,91%
MOBIL	7,69%	-20,45%	-7,22%	-6,25%	-23,08%	0,00%	0,00%	12,00%	-3,03%	40,00%	-10,71%	40,00%	40,00%		59,41%	-73,89%	-60,90%	-34,07%	-87,39%	-75,65%	23,50%	18,97%	42,21%	-67,16%	-89,19%	-7,38%	-6,35%	-27,32%	-71,01%
IMSOC	0,00%	-24,48%	-12,82%	-12,82%	-26,63%	-7,69%	-7,69%	5,00%	-9,43%	37,50%	-16,48%	37,50%	37,50%	-7,69%		-91,40%	-86,33%	-75,35%	-96,35%	-91,94%	-41,34%	-44,71%	-66,56%	-89,17%	-97,17%	-63,68%	-59,84%	-73,51%	-90,26%
CC	25,64%	1,71%	14,91%	18,42%	-2,29%	21,88%	21,88%	28,33%	19,23%	45,83%	11,70%	45,83%	45,83%	21,88%	25,64%		14,45%	48,65%	-8,09%	-14,34%	80,42%	80,14%	87,49%	17,21%	-8,15%	71,55%	64,10%	62,88%	2,60%
INTER	27,47%	5,88%	18,05%	21,05%	2,50%	24,11%	24,11%	30,00%	21,98%	46,43%	14,56%	46,43%	46,43%	24,11%	27,47%	4,63%		33,55%	-23,17%	-24,67%	70,59%	69,83%	79,79%	1,12%	-32,47%	56,95%	51,39%	45,64%	-10,91%
LEAD	21,37%	-3,87%	9,94%	12,79%	-7,69%	16,67%	16,67%	24,44%	14,53%	44,44%	6,00%	44,44%	44,44%	16,67%	21,37%	-5,36%	-9,69%		-64,14%	-54,51%	51,13%	47,87%	64,74%	-37,35%	-69,45%	29,02%	24,79%	12,05%	-45,56%
VROBJ	25,64%	2,20%	14,91%	18,42%	-1,24%	21,88%	21,88%	28,33%	19,23%	45,83%	11,70%	45,83%	45,83%	21,88%	25,64%	0,90%	-3,47%	6,23%		-5,56%	90,57%	91,08%	94,49%	30,95%	35,71%	87,05%	75,49%	82,77%	13,74%
FCS	28,85%	9,56%	20,39%	23,03%	6,56%	25,78%	25,78%	31,25%	24,04%	46,88%	17,28%	46,88%	46,88%	25,78%	28,85%	8,45%	4,50%	12,95%	7,59%		82,28%	81,65%	88,01%	28,43%	1,69%	73,76%	67,11%	65,82%	14,65%
IPROD	1,89%	-16,67%	-6,33%	-6,33%	-18,34%	-3,03%	-3,03%	7,32%	-3,70%	37,50%	-10,87%	37,50%	37,50%	-3,03%	1,89%	-16,67%	-19,78%	-12,82%	-17,95%	-22,12%		-4,55%	20,35%	-76,44%	-93,55%	-30,19%	-26,69%	-47,05%	-78,78%
IPREC	0,00%	-24,48%	-12,82%	-12,82%	-26,63%	-7,69%	-7,69%	5,00%	-9,43%	37,50%	-16,48%	37,50%	37,50%	-7,69%	0,00%	-25,64%	-27,47%	-21,37%	-25,64%	-28,85%	-1,89%		24,32%	-74,95%	-91,79%	-25,50%	-23,10%	-42,59%	-77,96%
ITECH	1,89%	-23,08%	-11,39%	-10,26%	-25,44%	-4,62%	-4,62%	7,32%	-7,41%	37,50%	-14,29%	37,50%	37,50%	-4,62%	50,94%	-24,36%	-26,37%	-19,66%	-24,36%	-27,88%	-1,89%	1,89%		-64,49%	-96,98%	-48,34%	-43,89%	-62,42%	-85,71%
IPURE	23,08%	-2,62%	10,99%	14,74%	-6,70%	18,75%	18,75%	26,00%	15,38%	45,00%	7,69%	45,00%	45,00%	18,75%	23,08%	-4,30%	-8,76%	1,07%	-5,09%	-12,10%	13,85%	23,08%	21,54%		-26,42%	64,76%	55,94%	53,80%	-13,52%
IGLOB	0,00%	45,95%	54,55%	54,55%	44,19%	57,89%	57,89%	68,00%	54,84%	83,33%	52,00%	83,33%	83,33%	57,89%	62,50%	45,00%	43,48%	48,39%	45,00%	42,31%	62,50%	62,50%	62,50%	47,06%		90,49%	83,41%	86,76%	14,91%
STOCKH	7,69%	-18,18%	-6,25%	-3,09%	-21,15%	1,23%	1,23%	12,00%	-1,54%	40,00%	-7,96%	40,00%	40,00%	1,23%	7,69%	-19,79%	-22,32%	-15,28%	-19,79%	-24,22%	3,03%	7,69%	6,06%	-16,25%	-57,89%		0,17%	-21,33%	-69,18%
DGAMD	16,48%	-9,92%	2,22%	5,26%	-12,59%	10,71%	10,71%	20,00%	6,52%	42,86%	0,65%	42,86%	42,86%	10,71%	16,48%	-11,36%	-14,29%	-6,00%	-11,70%	-17,05%	10,87%	16,48%	14,29%	-7,69%	-52,00%	7,96%		-17,42%	-61,22%
ACTINT	7,69%	-18,18%	-6,25%	-3,09%	-21,15%	1,23%	1,23%	12,00%	-1,54%	40,00%	-7,96%	40,00%	40,00%	1,23%	7,69%	-19,79%	-22,32%	-15,28%	-19,79%	-24,22%	3,03%	7,69%	6,06%	-16,25%	-57,89%	0,00%	-7,96%		100,00%
ACEXT	28,21%	9,98%	20,70%	23,08%	7,15%	25,31%	25,31%	30,67%	24,10%	46,67%	17,22%	46,67%	46,67%	25,31%	28,21%	8,99%	4,79%	13,54%	8,08%	-0,14%	22,05%	28,21%	27,55%	12,88%	-42,86%	24,17%	16,62%	100,00%	
PRECEDENCE	8,00%	-13,20%	0,81%	2,41%	-20,49%	9,87%	10,26%	26,18%	8,68%	54,44%	-2,60%	52,41%	57,47%	-0,38%	24,33%	-37,53%	-34,13%	-18,38%	-44,90%	-44,84%	15,51%	15,19%	24,85%	-38,29%	-59,04%	2,48%	-0,06%	-6,19%	-45,10%
SEPARATION	16,40%	18,83%	18,00%	18,57%	24,80%	21,49%	21,89%	33,33%	23,65%	54,44%	24,66%	54,93%	57,47%	29,42%	39,70%	44,21%	42,82%	39,08%	50,30%	47,91%	40,97%	41,49%	49,22%	52,84%	65,04%	45,78%	42,17%	53,82%	57,86%

2. CODAGE SUIVANT LE POIDS DES OCCURENCES

	RTECO	CDVAL	QUALP	IMFII	COMPET	FRD	CEXPL	PMO	ECOR	ADCOMF	DPERSO	REMUJ	CLIM	MOBIL	IMSOC	CC	IIITER	LEAD	VROBJ	FCS	IPROD	IPREC	ITECH	IPURE	IGLOB	STOCKH	DGAMD	ACTIIT	ACEXT
RTECO		-24,48%	-12,82%	-12,82%	-26,63%	-7,69%	-7,69%	5,00%	-9,43%	37,50%	-16,48%	37,50%	37,50%	-7,69%	0,00%	-25,64%	-27,47%	-21,37%	-25,64%	-28,85%	-1,89%	0,00%	-1,89%	-23,08%	0,00%	-7,69%	-16,48%	-7,69%	-28,21%
CDVAL	24,48%		77,86%	77,24%	-10,51%	86,79%	87,76%	96,81%	86,20%	99,67%	79,01%	99,33%	99,67%	85,13%	95,37%	8,39%	24,15%	62,03%	2,62%	-5,47%	88,26%	88,96%	93,30%	30,13%	23,89%	84,19%	74,33%	79,47%	13,48%
QUALP	12,82%	-12,92%		-3,30%	-78,75%	11,22%	14,47%	66,83%	23,65%	93,28%	3,91%	86,76%	93,28%	3,27%	58,98%	-67,73%	-55,43%	-28,20%	-80,14%	-71,21%	24,92%	20,85%	42,36%	-59,67%	-82,09%	-2,80%	-2,80%	-20,06%	-65,00%
IMFII	12,82%	-16,75%	-3,45%		-77,86%	15,55%	18,85%	67,81%	25,76%	93,32%	7,69%	86,91%	93,32%	8,03%	60,16%	-66,16%	-52,70%	-24,16%	-79,62%	-69,83%	28,33%	24,24%	45,09%	-57,43%	-81,48%	2,44%	1,00%	-14,44%	-63,17%
COMPET	26,63%	3,62%	16,60%	19,84%		86,34%	86,78%	96,71%	87,08%	99,67%	79,32%	99,33%	99,67%	84,74%	95,35%	17,21%	30,40%	63,43%	12,38%	0,69%	88,00%	88,65%	93,10%	35,89%	22,73%	83,33%	75,12%	77,71%	19,16%
FRD	7,69%	-20,45%	-7,22%	-6,25%	-23,08%		3,08%	61,87%	13,98%	92,14%	-7,10%	84,54%	92,14%	-8,64%	52,82%	-76,57%	-64,80%	-40,41%	-88,64%	-77,97%	14,78%	10,35%	34,10%	-70,60%	-91,34%	-15,80%	-14,02%	-34,63%	-74,02%
CEXPL	7,69%	-20,45%	-7,22%	-6,25%	-23,08%	0,00%		58,26%	9,64%	90,88%	-10,19%	82,27%	90,88%	-11,35%	48,78%	-77,40%	-65,74%	-42,45%	-89,65%	-78,73%	11,07%	6,62%	30,24%	-71,83%	-93,10%	-18,04%	-16,84%	-36,38%	-75,22%
PMO	-5,00%	-27,27%	-16,67%	-16,67%	-29,23%	-12,00%	-12,00%		-51,61%	68,34%	-64,74%	44,03%	68,34%	-67,66%	-12,46%	-93,56%	-89,50%	-80,84%	-97,44%	-93,74%	-51,64%	-54,58%	-35,28%	-91,94%	-98,62%	-71,48%	-67,64%	-79,91%	-92,71%
ECOR	9,43%	-17,48%	-5,13%	-1,27%	-20,71%	3,03%	3,03%	12,20%		89,26%	-19,93%	79,10%	89,26%	-22,56%	41,65%	-79,12%	-69,75%	-48,83%	-88,11%	-81,37%	0,61%	-3,62%	20,35%	-73,73%	-88,87%	-28,61%	-25,49%	-43,72%	-76,76%
ADCOMF	-37,50%	-45,45%	-41,67%	-41,67%	-46,15%	-40,00%	-40,00%	-33,33%	-37,50%		-92,74%	-35,21%	0,00%	-93,77%	-74,51%	-99,11%	-98,24%	-96,59%	-99,84%	-99,11%	-89,28%	-90,09%	-83,92%	-98,91%	-100,00%	-94,70%	-93,30%	-96,58%	-98,91%
DPERSO	16,48%	-10,29%	2,22%	5,26%	-12,89%	10,71%	10,71%	20,00%	6,52%	42,86%		85,71%	92,74%	-1,05%	56,41%	-69,20%	-57,25%	-31,91%	-80,79%	-71,76%	20,92%	16,85%	39,03%	-62,12%	-85,84%	-7,71%	-6,72%	-25,34%	-66,62%
REMUJ	-37,50%	-45,45%	-41,67%	-41,67%	-46,15%	-40,00%	-40,00%	-33,33%	-37,50%	0,00%	-42,86%		35,21%	-87,64%	-53,71%	-98,22%	-96,49%	-93,20%	-99,67%	-98,22%	-79,17%	-80,69%	-69,51%	-97,81%	-100,00%	-89,47%	-86,84%	-93,19%	-97,82%
CLIM	-37,50%	-45,45%	-41,67%	-41,67%	-46,15%	-40,00%	-40,00%	-33,33%	-37,50%	0,00%	-42,86%	0,00%		-93,77%	-74,51%	-99,11%	-98,24%	-96,59%	-99,84%	-99,11%	-89,28%	-89,93%	-83,92%	-98,91%	-100,00%	-94,70%	-93,30%	-96,58%	-98,91%
MOBIL	7,69%	-20,45%	-7,22%	-6,25%	-23,08%	0,00%	0,00%	12,00%	-3,03%	40,00%	-10,71%	40,00%	40,00%		59,41%	-73,89%	-60,90%	-34,07%	-87,39%	-75,65%	23,50%	18,97%	42,21%	-67,16%	-89,19%	-7,38%	-6,35%	-27,32%	-71,01%
IMSOC	0,00%	-24,48%	-12,82%	-12,82%	-26,63%	-7,69%	-7,69%	5,00%	-9,43%	37,50%	-16,48%	37,50%	37,50%	-7,69%		-91,40%	-86,33%	-75,35%	-96,35%	-91,94%	-41,34%	-44,71%	-66,56%	-89,17%	-97,17%	-63,68%	-59,84%	-73,51%	-90,26%
CC	25,64%	1,71%	14,91%	18,42%	-2,29%	21,88%	21,88%	28,33%	19,23%	45,83%	11,70%	45,83%	45,83%	21,88%	25,64%		14,45%	48,65%	-8,09%	-14,34%	80,42%	80,14%	87,49%	17,21%	-8,15%	71,55%	64,10%	62,88%	2,60%
IIITER	27,47%	5,88%	18,05%	21,05%	2,50%	24,11%	24,11%	30,00%	21,98%	46,43%	14,56%	46,43%	46,43%	24,11%	27,47%	4,63%		33,55%	-23,17%	-24,67%	70,59%	69,83%	79,79%	1,12%	-32,47%	56,95%	51,39%	45,64%	-10,91%
LEAD	21,37%	-3,87%	9,94%	12,79%	-7,69%	16,67%	16,67%	24,44%	14,53%	44,44%	6,00%	44,44%	44,44%	16,67%	21,37%	-5,36%	-9,69%		-64,14%	-54,51%	51,13%	47,87%	64,74%	-37,35%	-69,45%	29,02%	24,79%	12,05%	-45,56%
VROBJ	25,64%	2,20%	14,91%	18,42%	-1,24%	21,88%	21,88%	28,33%	19,23%	45,83%	11,70%	45,83%	45,83%	21,88%	25,64%	0,90%	-3,47%	6,23%		-5,56%	90,57%	91,08%	94,49%	30,95%	35,71%	87,05%	75,49%	82,77%	13,74%
FCS	28,85%	9,56%	20,39%	23,03%	6,56%	25,78%	25,78%	31,25%	24,04%	46,88%	17,28%	46,88%	46,88%	25,78%	28,85%	8,45%	4,50%	12,95%	7,59%		82,28%	81,65%	88,01%	28,43%	1,69%	73,76%	67,11%	65,82%	14,65%
IPROD	1,89%	-16,67%	-6,33%	-6,33%	-18,34%	-3,03%	-3,03%	7,32%	-3,70%	37,50%	-10,87%	37,50%	37,50%	-3,03%	1,89%	-16,67%	-19,78%	-12,82%	-17,95%	-22,12%		-4,55%	20,35%	-76,44%	-93,55%	-30,19%	-26,69%	-47,05%	-78,78%
IPREC	0,00%	-24,48%	-12,82%	-12,82%	-26,63%	-7,69%	-7,69%	5,00%	-9,43%	37,50%	-16,48%	37,50%	37,50%	-7,69%	0,00%	-25,64%	-27,47%	-21,37%	-25,64%	-28,85%	-1,89%		24,32%	-74,95%	-91,79%	-25,50%	-23,10%	-42,59%	-77,96%
ITECH	1,89%	-23,08%	-11,39%	-10,26%	-25,44%	-4,62%	-4,62%	7,32%	-7,41%	37,50%	-14,29%	37,50%	37,50%	-4,62%	50,94%	-24,36%	-26,37%	-19,66%	-24,36%	-27,88%	-1,89%	1,89%		-84,49%	-96,98%	-48,34%	-43,89%	-62,42%	-85,71%
IPURE	23,08%	-2,62%	10,99%	14,74%	-6,70%	18,75%	18,75%	26,00%	15,38%	45,00%	7,69%	45,00%	45,00%	18,75%	23,08%	-4,30%	-8,76%	1,07%	-5,09%	-12,10%	13,85%	23,08%	21,54%		-26,42%	64,76%	55,94%	53,80%	-13,52%
IGLOB	0,00%	45,95%	54,55%	54,55%	44,19%	57,89%	57,89%	68,00%	54,84%	83,33%	52,00%	83,33%	83,33%	57,89%	62,50%	45,00%	43,48%	48,39%	45,00%	42,31%	62,50%	62,50%	62,50%	47,06%		90,49%	83,41%	86,76%	14,91%
STOCKH	7,69%	-18,18%	-6,25%	-3,09%	-21,15%	1,23%	1,23%	12,00%	-1,54%	40,00%	-7,96%	40,00%	40,00%	1,23%	7,69%	-19,79%	-22,32%	-15,28%	-19,79%	-24,22%	3,03%	7,69%	6,06%	-16,25%	-57,89%		0,17%	-21,33%	-69,18%
DGAMD	16,48%	-9,92%	2,22%	5,26%	-12,59%	10,71%	10,71%	20,00%	6,52%	42,86%	0,65%	42,86%	42,86%	10,71%	16,48%	-11,36%	-14,29%	-6,00%	-11,70%	-17,05%	10,87%	16,48%	14,29%	-7,69%	-52,00%	7,96%		-17,42%	-61,22%
ACTIIT	7,69%	-18,18%	-6,25%	-3,09%	-21,15%	1,23%	1,23%	12,00%	-1,54%	40,00%	-7,96%	40,00%	40,00%	1,23%	7,69%	-19,79%	-22,32%	-15,28%	-19,79%	-24,22%	3,03%	7,69%	6,06%	-16,25%	-57,89%	0,00%	-7,96%		100,00%
ACEXT	28,21%	9,98%	20,70%	23,08%	7,15%	25,31%	25,31%	30,67%	24,10%	46,67%	17,22%	46,67%	46,67%	25,31%	28,21%	8,99%	4,79%	13,54%	8,08%	-0,14%	22,05%	28,21%	27,55%	12,88%	-42,86%	24,17%	16,62%	100,00%	
PRECEDEICE	8,00%	-13,20%	0,81%	2,41%	-20,49%	9,87%	10,26%	26,18%	8,68%	54,44%	-2,60%	52,41%	57,47%	-0,38%	24,33%	-37,53%	-34,13%	-18,38%	-44,90%	-44,84%	15,51%	15,19%	24,85%	-38,29%	-59,04%	2,48%	-0,06%	-6,19%	-45,10%
SEPARATIONII	16,40%	18,83%	18,00%	18,57%	24,80%	21,49%	21,89%	33,33%	23,65%	54,44%	24,66%	54,93%	57,47%	29,42%	39,70%	44,21%	42,82%	39,08%	50,30%	47,91%	40,97%	41,49%	49,22%	52,84%	65,04%	45,78%	42,17%	53,82%	57,86%

