

Contrôle de la performance, pression des pairs et régulation de la coopération. De l'interaction à l'institution.

Lucien Véran

▶ **To cite this version:**

Lucien Véran. Contrôle de la performance, pression des pairs et régulation de la coopération. De l'interaction à l'institution.. COMPTABILITE, CONTROLE, AUDIT ET INSTITUTION(S), May 2006, Tunisie. pp.CD-Rom. halshs-00558041

HAL Id: halshs-00558041
https://shs.hal.science/halshs-00558041

Submitted on 20 Jan 2011

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

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

Contrôle de la performance, pression des pairs et régulation de la coopération.
De l'interaction à l'institution.

Lucien Véran.
Professeur.
Université Paul Cézanne et Euromed-Marseille.
15 bis rue Pierre Renaudel 13200 Arles.
Tel : 06 25 61 59 23.
veran.lucien@wanadoo.fr

Résumé.
La littérature managériale fait généralement de l'allocation des ressources et de son contrôle les éléments explicatifs majeurs du niveau de performance atteint par une organisation. Cela suppose une fonction de production bien spécifiée, l'absence de tout problème de coordination des hommes et l'existence d'un contrôle aussi complet que nécessaire des actions humaines.
En s'inspirant des travaux d'Harvey Leibenstein et en introduisant le concept d'X-inefficiency, il est possible de compléter cette vision. Mais cela impose d'essayer de comprendre comment peut être contourné ou contrôlé le dilemme inhérent à toute coopération. La performance résulte dans cette vision de jeux qui peuvent porter sur le cadre des interactions et sur les règles. Comprendre ces jeux revient à repenser le contrôle et à donner de l'importance à l'apprentissage et aux expérimentations des acteurs.

Mots clefs. Interaction, institution, convention, jeux, performance, contrôle.

Abstract.
Managerial literature usually considers the allocation and the control of resources as the major element of performance explanation. A well defined production function, a total control of human actions and no coordination problem are taken for granted.
Drawing on the works of Harvey Leibenstein and using the X-inefficiency concept, one can enlarge this view. To do so it's necessary to understand how to resolve the inherent dilemma of human cooperation. Performance can therefore be seen as the outcome of interaction games. Understanding these games is a way of rethinking the question of control by enhancing the role of learning and human experimentations in the core of action.

Keywords : Interaction, games, convention, performance, control.

Contrôle de la performance, pression des pairs et régulation de la coopération.
De l'interaction à l'institution.

Introduction. Coordination des acteurs, incomplétude du contrôle et performance.

Les travaux d'Harvey Leibenstein (HL désormais) constituent un traitement original des thèmes majeurs, communs aux disciplines de l'économie et de la gestion, de la coordination volontaire et du contrôle des actions humaines. Au creux de la main invisible symbole de la convergence spontanée et de l'équilibrage des comportements dans un périmètre régi par les intérêts individuels, HL (Leibenstein 1982, 1983, 1987) repère une manifestation possible du dilemme du prisonnier qui lui laisse penser que l'équilibrage final des actions, la situation dans laquelle plus aucun acteur du périmètre n'aurait intérêt à changer de comportement, a peu de chance d'être un optimum au sens parétien du terme. Si l'équilibre des comportements n'est pas un optimum, c'est que le chemin qui y conduit n'est pas celui du raisonnement économique traditionnel. Quelque chose se passe, une bifurcation se produit, qui conduit des acteurs individuellement rationnels à se retrouver dans une situation collectivement sous-optimale. Le contrôle de l'action est alors nécessaire.
Appliqué au périmètre de la firme, cela signifie qu'une libre organisation entre acteurs spécialisés et interdépendants (Lindblom 1965) a peu de chance de générer un optimum productif dans lequel la productivité des facteurs serait à tout coup maximisée.
Notons que le raisonnement d'HL se développe dans un monde de liberté où l'hypothèse du Léviathan (Manent 1987) ou autrement dit d'un contrôle total par un acteur en surplomb est d'emblée exclue. Les hommes ont à se coordonner pour produire et pour agir, ils décident individuellement du niveau et de la forme de leurs engagements et la question du contrôle des efforts d'autrui est une question inter individuelle.
Point donc a priori de hiérarchie bien informée et omnipotente qui règlerait la question de la coordination et ne demanderait aux acteurs qu'une capacité d'action pure.
Point de main visible (Chandler 1977) qui pourrait économiser aux acteurs les coûts de contractualisation qui naissent de l'asymétrie d'information et de la recherche d'un gain avant tout individuel. La coopération des acteurs, la mise en place d'une organisation doit résulter de l'agrégation des choix individuels et ne peut naître de la soumission à une consigne. Car la coopération dictée par la consigne supposerait qu'un acteur principal soit et mieux informé que les autres sur ce que doit être l'équilibre (Hayek 1945) et toujours en situation d'imposer ses vues. Ce qui serait évidement pour HL considérer que le problème est réglé avant même d'être posé. HL, en ce sens assez proche des théoriciens de l'agence, ne nie pas l'existence d'une hiérarchie, mais il lui prête une *capacité incomplète de contrôle* des efforts des autres acteurs et une égale tendance à opter pour un comportement opportuniste.
D'où le permanent vacillement du raisonnement entre deux attracteurs, celui de la coopération comme seule solution pour des acteurs spécialisés (Brousseau 1993) et celui du comportement égoïste lorsque existent des options adverses plus attractives pour chaque acteur pris individuellement. D'où l'émergence du dilemme du prisonnier (figure 1) qui naît précisément du sentiment qu'ont les acteurs qu'existent pour tous des possibilités d'action non coopératives qui peuvent garantir à chacun au moins un avantage minimum face aux actions adverses. Chacun supposant que tous sont opportunistes, la coopération devient affrontement dans le pire des cas (où chacun devient l'adversaire de son supposé partenaire) et simple cohabitation (où chacun minimise ses efforts) dans le meilleur de cas.

Une hypothèse implicite de spécialisation fait se confronter des acteurs qui ont, par le passé accumulé des ressources et des savoirs plus ou moins spécifiques. Ces acteurs dotés donc de

droits de propriétés (pour conserver un pouvoir sur leurs ressources) et d'une certaine mémoire (pour accumuler leurs connaissances spécifiques) doivent se rapprocher pour créer des richesses par l'application de certains efforts à certaines ressources. Des spécialistes du management et des spécialistes des opérations ont à coordonner leurs comportements. Cela suppose une répartition préalable des rôles et des savoirs et cela conduit à penser que la coordination pourrait être analysée comme un problème d'apprentissage collectif. Cela suppose une histoire de la spécialisation et des interactions pour construire cette spécialisation. Mais le choix d'HL, sur ce point au moins orthodoxe, est de traiter la question de la coordination libre comme une décision *rationnelle*, *ponctuelle* et *individuelle* sans poser la question de la situation cognitive initiale des acteurs et de la construction située de leurs préférences. Ces derniers sont joueurs et opportunistes mais rien n'est dit sur l'histoire qui les a faits joueurs et sur leur apprentissage des règles.
L'approche cognitive présente chez HL derrière l'hypothèse de spécialisation ne fait pas l'objet d'une instrumentation dans le cadre de laquelle les préférences des acteurs pourraient elles-mêmes apparaîtrent comme des constructions et faire partie de leur savoir.
D'une certaine manière HL en introduisant ex-post le concept de « peer group standard » convention d'effort moyen (voir la troisième partie du papier) ou de juste contribution, amende son hypothèse purement individualiste et a-temporelle. Il faut bien, en effet, que cette convention qui est un équilibre fragile et de compromis, soit dans l'esprit de chacun et que d'une manière ou d'une autre elle vienne contraindre les comportements des spécialistes. Son existence suppose une histoire commune minimale préalable à la confrontation au dilemme.

La firme comme unité autonome de décision et d'action, est pour HL un lieu de coordination de comportements et d'efforts. Ce n'est pas une machine à transformer des inputs en outputs selon un mode totalement spécifié et certain. Cette distinction permet de fonder un raisonnement sur l'efficience et l'inefficience qui intègre l'incomplétude des contrats, soit une part irréductible d'incertitude du fait de la liberté laisser aux acteurs de mobiliser plus ou moins leurs talents. La firme, et c'est un aspect particulier de l'incomplétude des contrats, est un espace de *contrôle incomplet*. Excluant la violence du Léviathan et l'automatisme de la routine, la réflexion est centrée sur l'analyse des tentations opportunistes des acteurs ou, plus précisément, ne peut faire l'économie d'une analyse des situations où ces derniers *pourraient être tentés par des options adverses de non-coopération.*
Les deux arguments sont étroitement solidaires, c'est parce que la productivité dépend des efforts réels à la discrétion des acteurs que le dilemme va pouvoir surgir. La tentation opportuniste (ici de ne pas mobiliser ses forces ou son talent) n'est pensable que si les acteurs maîtrisent librement le niveau de leurs engagements.
Réciproquement l'étude du risque de tromperie ou de défaillance généralisée (figure 1) n'a d'intérêt pour l'analyse que dans le cadre conceptuel de l'efficience ou de l'inefficience-X qui lie la performance de la firme au niveau des engagements des acteurs plus qu'à leur dotation en ressources productives. Faute d'accepter le truisme (figure 2 cas n°1) de l'altruisme général, l'autonomie des acteurs conduit au probable dilemme de la non-coopération.
Un apport essentiel de la pensée d'HL est de démontrer que ce dilemme est sous-jacent à toutes les situations où le concept d'inefficience-X a un sens. Cette situation peut apparaître entre deux acteurs, entre deux groupes, entre deux niveaux hiérarchiques, dès lors que les options adverses apparaissent comme plus séduisantes (Leibenstein 1975) que la pleine coopération[1]. Cette situation peut résulter de circonstances très variées et très fréquentes. Il peut être devenu plus facile d'opter pour un effort moindre car les contrôles hiérarchiques se sont relâchés (autonomisation des acteurs) ou parce que l'opportunisme de certains n'interdit

[1] Et/ou qu'un risque de se faire duper en coopérant est ressenti par tous.

plus à la production de dépasser un niveau acceptable (croissance du « slack ») ce qui leur permet de jouer sans risque à l'intérieur des limites conventionnelles du jeu (Veran 2003)
Un management opportuniste peut avoir décidé de réduire « paramétriquement » la rémunération de certains efforts[2] faisant naître la tentation d'une réplique.
L'expérience de certains acteurs peut leur permettre, profitant de l'incomplète mesure des efforts, de faire passer un engagement très partiel pour une forte implication.
Cette résurgence potentielle du dilemme du prisonnier vient mettre à mal l'idée qu'une organisation serait un périmètre moins incertain (Ménard 1990) qu'un marché. La nécessaire coordination des acteurs spécialisés et *l'incomplétude du contrôle* cohabitent faisant de l'organisation de l'action un travail constant d'équilibration. Un équilibre conventionnel peut émerger du fait de la pression des pairs, mais il est fragile car construit sur un schéma de négation des options adverses que la compétence (ou l'incompétence) des acteurs peut venir bouleverser.

1. De l'efficience "allocative" à l'efficience-X, une relecture de la question du contrôle de la performance.

Quand la performance dépend des efforts des acteurs, quand les acteurs décident librement de leur niveau d'engagement la firme devient le lieu d'un jeu complexe où l'équilibre des comportements a peu de chance de conduire à une maximisation de la performance.
Cette proposition d'HL est hétérodoxe au moment où elle est formulée (Stigler 1976, Leibenstein 1978) en ce qu'elle revisite l'approche de la firme en articulant les concepts d'efficience et d'inefficience-X au dilemme du prisonnier. Il faut, pour bien comprendre la logique du raisonnement d'HL se départir d'emblée d'une vision purement « allocative » de la production en particulier et de l'action humaine organisée en général (Vanagunas 1989) et expliciter le concept (Leibenstein 1966, 1975, 1979) d'inefficience-X.
Dans une vision « allocative » pure le niveau de la production finale et donc toutes choses étant égales par ailleurs du résultat économique d'une unité dépend de la dotation des facteurs engagés et du bon contrôle de son emploi. Une plus grande quantité de travail, de matière première, de moyens de calcul et de communication, de trésorerie, garantissent, sous l'hypothèse d'un contrôle complet, un supplément certain de produit et de résultat. La littérature managériale s'est beaucoup nourrie de cette vision (Hax, Majluf 1991) en considérant le problème de l'allocation contrôlée des ressources comme un problème majeur de « corporate strategy »
Un enseignement principal des analyses inspirées de la vision de l'efficience « allocative » est que le management doit se doter d'outils d'analyses lui permettant de choisir la meilleure répartition possible des ressources de la firme. Celle-ci est vue comme un portefeuille, au sein duquel chaque sous-ensemble transforme avec plus ou moins de succès les ressources reçues en produits et en résultats. Le diagnostic s'exprime en terme de différences de dotations, les mieux dotés réussissant mieux et demandant plus, garantissant pour un coût donné du capital une plus grande création de valeur.
L'idée de départ d'HL qui anticipe sur la vision de la firme comme un lieu d'activation et de création de compétences (Stewart 1997) est que la seule vision « allocative » ne peut permettre d'expliquer comment des entités (firmes ou unités intra-firmes) dotées de ressources identiques ou une même entité à des époques successives mais peu différentes en matière de conditions environnementales, peuvent afficher des productivités très différentes.
Un facteur « X » d'efficience ou d'inefficience qui semble échapper à la statistique et à la comptabilité et d'une façon générale à la mesure semble être à l'œuvre qui détermine la

[2] C'est à dire sans tenir compte du fait que le niveau de l'effort fourni est lié à la rémunération offerte.

performance atteinte dans un périmètre d'action. Il semble être un "facteur fantôme" doté de la capacité d'empêcher les combinaisons de ressources mesurables (heures de travail, volume de matière, équipements, trésorerie) de délivrer les outputs attendus. Si "facteur fantôme" il y a, c'est que l'effort et l'interaction ne se laissent pas facilement quantifier. La relation inputs-outputs s'en trouve dans certains contextes rendue incertaine le contrôle coûteux et les mesures habituellement utilisées par les gestionnaires peu pertinentes ou plus difficiles à interpréter.

Le concept d'efficience-X n'a évidemment de sens que tant que la performance dépend du bon déroulement des interactions entre acteurs productifs. Pour un artefact programmé, dont la fonction de production est parfaitement explicitée, qui ne participe à aucun jeu et n'économise pas ses efforts, la question est sans objet. Mais dès que l'on élargit la réflexion pour y inclure l'effort humain, transformé ou non par la machine (Zuboff 1988) elle prend une importance incontestable.

Quatre facteurs, tous relatifs aux compétences et aux comportements des acteurs, contribuent à faire de l'inefficience-X un thème majeur de l'analyse des périmètres au sein desquels des efforts doivent être coordonnés.

1.1. L'incomplétude du contrat de travail.

Ce qui est acheté par l'employeur ce sont des promesses de mise en oeuvre d'une capacité dans un temps donné (Bazzoli, Kirat, Villeval 1994) et non directement du travail et des efforts. Ces derniers restent à la discrétion des acteurs qui, libres de s'investir plus ou moins, de mobiliser avec plus ou moins d'enthousiasme leur talent et d'activer plus ou moins les savoirs dont ils sont porteurs déterminent largement le niveau de productivité qui est atteint.

C'est l'effort réel (Berthe 2001) des acteurs qui importe, mais cet effort individuel n'est pas une marchandise dont on pourrait évaluer la qualité et la quantité au moment de la signature d'un contrat. Il faut se contenter des signaux émis par la contrepartie et des informations disponibles concernant les garanties offertes. Incertain au moment de la transaction qui l'attribue à un périmètre, l'effort est de plus difficilement observable (Alchian, Demsetz 1972, De Alessi 1983) sauf peut-être dans des cas rares de co-présence permanente de tous les acteurs. L'effort est foncièrement incomplètement contrôlable sauf à spécialiser des surveillants coûteux et dont il faut être sûr qu'ils sont moins opportunistes que ceux qu'ils ont à surveiller. Le contrat de travail ne peut de surcroît comporter l'énoncé de toutes les situations à venir dans lesquelles des efforts seront à produire. Il ne peut en conséquence prévoir les quantités d'effort à produire dans chaque situation et il est conclu entre des parties qui ont conscience du caractère discrétionnaire de l'effort. Il comporte donc nécessairement une composante hiérarchique (Simon 1951) qui cherche à remédier à son incomplétude en donnant à l'un des contractants la possibilité d'en appeler unilatéralement, selon les circonstances, aux efforts de l'autre. L'incomplétude du contrat de travail impose ainsi une certaine flexibilité qui est obtenue en confiant à l'employeur une option de mobilisation des efforts, option qu'il pourra exercer quant bon lui semblera.

Mais rien ne garantit dans l'absolu que le propriétaire de l'option ne l'exercera pas de façon opportuniste, et rien non plus n'assure qu'en réponse à son exercice, celui dont on attend un effort répondra exactement de la manière attendue. Le droit d'une part, les techniques du management de l'autre, ont pour fonction de réduire les espaces ouverts aux comportements opportunistes et d'encourager le respect des promesses. Mais l'effort des uns reste un aléa pour les autres. C'est ce qui alimente l'incertitude des contextes de coopération et fait que des manifestations même peu visibles ou éphémères (Schmidt 2001) du dilemme du prisonnier sont possibles au cœur d'une action collective.

1.2. La défaillance du marché.

Le marché signale difficilement (Posner 2000) la qualité d'une compétence et ne fournit pas les moyens d'être assuré des modalités de son emploi futur. Le marché n'est pas de plus capable de fournir celles des compétences qui, particulièrement spécifique à une firme ou à une organisation ne peuvent se construire que dans le cadre de certaines interactions et ne peuvent que très difficilement être échangées.
HL cite le savoir-faire managérial comme l'exemple même de ce qui peut manquer à une firme et qu'il lui sera très difficile d'acquérir avec certitude sur un marché. Si l'inefficience d'une firme bien dotée par ailleurs en connaissances opérationnelles et en technologie est due à un management déficient, le marché des managers est soumis lui-même à la règle de l'incomplétude des contrats. L'achat de ce type de compétences est donc tout aussi incertain que l'achat d'une promesse quelconque d'emploi de talent.
Le problème n'est pas pour ce type de compétences de les trouver sur un marché puisqu'elles n'y sont pas et que l'entreprise les possède déjà, c'est d'avoir contribuer à les faire exister et de ne pas pouvoir les mobiliser comme ce serait le cas pour une ressource physique ou un outil. Le marché ne peut donc, pour certaines ressources, permettre de compenser l'inefficience-X.
L'apparent paradoxe de ne pas pouvoir mobiliser une compétence exclusive, introuvable en externe, se résout si l'on observe que même exclusive à la firme, la compétence reste un trait individuel. Elle peut donc être le support d'un jeu opportuniste consistant pour un acteur à faire ce qui est nécessaire pour la faire reconnaître sans faire ce qui est nécessaire pour la rendre opérante. La conjonction inefficience-X, dilemme du prisonnier peut s'accompagner ainsi d'une certaine forme de communication. Mais celle-ci n'a pas pour vocation de faciliter la coopération productive. Elle vise plutôt à rendre les acteurs non-substituables (Crozier, Friedberg 1977) en démontrant que le jeu n'est pas jouable sans eux.

1.3. L'incomplète spécification de la fonction de production.

Cette incomplète spécification qui est évidente pour certaines activités de service à fort degré de contact avec la clientèle et qui permet aux acteurs de s'adapter aux circonstances, interdit de penser une relation simple de transformation des inputs en outputs. Des variations dans le niveau de productivité sont donc prévisibles qui ne s'expliqueront pas par des variations de la dotation en facteurs. Les capacités d'observation et d'adaptation des acteurs sont déterminantes dans ce contexte ainsi que l'aptitude du management à les récompenser.
L'incomplète spécification des processus de production signifie aussi que des décisions sont souvent à prendre au cœur de l'action qui influencent le niveau effectif de la productivité. Répondre avec plus ou moins de zèle à une réclamation, corriger plus ou moins rapidement une erreur, ajuster son effort aux circonstances, sont des actions décidables sur l'instant et en situation qui illustrent le fait que la définition des processus d'action puisse être incomplète à priori.
Les standards, les règles, les descriptions fines des processus[3], réduisent ces espaces discrétionnaires et encadrent les jeux des acteurs, mais ils sont eux-mêmes les supports de nouveaux jeux (entre ceux qui les édictent et ceux qui les adoptent) et ils ne peuvent prétendre à une régulation complète des interactions concrètes.
L'incomplétude du contrôle par le « preprocessing » (Beniger 1986) est du même ordre que l'incomplétude des contrats. Si la coopération volontaire et l'initiative individuelle sont requises pour produire, il faut assumer la situation d'agence résultante dans laquelle le risque

[3] Par le biais notamment des démarches de certification.

existe toujours que l'acteur utilise sa liberté à des fins en partie personnelles. L'inefficience-X comporte donc une face *défaillance de l'organisation*» et une face *stratégie des acteurs* La première résulte de l'incapacité des principaux et des managers à anticiper tous les détails formels des interactions à venir, la seconde est le prix à payer si l'on doit ou l'on veut travailler avec des individus capables d'exercer des options.

1.4. L'imitation entre firmes et l'alignement résultant sur un niveau de productivité convenu.

Plus que la recherche d'un optimum qui peut n'avoir que peu de sens si la fonction de production n'est pas réellement spécifiée, ce qui préoccupe les firmes pour HL c'est le risque de ne pas être en conformité avec les standards quantitatifs et qualitatifs de leur profession.
L'imitation peut autant générer de l'inefficience et du « slack » que de l'efficience relative en poussant à un emploi plus complet des ressources. Mais, l'imitation suppose dans ce cas la mobilisation des acteurs par un management compétent, ce qui renvoie au deuxième argument ci-dessus. Les pratiques d'imitation, d'alignement sur les pratiques les plus facilement observables dans l'espace de la compétition entre firme, viennent contredire la logique de la rationalité maximisatrice. L'adoption d'un standard, le choix d'un type de contrat, l'adoption d'une norme de qualité, sont des exemples qui obéissent à une logique du mimétisme où l'effet de club vient conforter une tendance à économiser sur les coûts de décision (Pingle 1995) L'hypothèse est ici que celui qui est pris comme modèle a du, lui, instruire rationnellement sa prise de décision et qu'il n'y a plus qu'à l'imiter au moindre coût. Ainsi naissent les conventions sur la valeur des choses et des choix, ainsi s'imposent des pratiques non optimales, des équilibres temporaires, par recopie de ce qui est le plus visible (Schelling 1986) L'inefficience-X a donc une composante conventionnelle, mimétique, qui peut se justifier elle-même en terme *d'économie d'effort et de coût de décision*. Pour une décision d'organisation ou de gestion coûteuse, pour laquelle le temps et les informations manquent, pour laquelle semble exister un expert qui a déjà fait un choix, il paraît raisonnable de ne pas vouloir refaire le chemin qui a conduit à la décision.
Mais il faut supposer qu'un expert existe, qu'il est visible et qu'il a une information et des connaissances bien plus complètes. Si personne n'est dans cette situation ce qui va être imité n'a pas plus de chance d'être un « bon » choix qu'un « mauvais » Ce sera le choix d'une solution visible, saillante, qui tiendra tant qu'aucun des acteurs concernés ne prendra le risque de rompre l'équilibre mimétique.
Notons à ce sujet que certaines imitations de processus et de mode d'organisation sont plus difficiles à remettre en question que les imitations portant sur une caractéristique du produit ou un élément de la politique commerciale. L'inefficience-X comporte une composante *inertielle* (HL utilise le concept d inert area pour faire passer cette idée) liée aux coûts de changement perçus qui joue comme un frein à l'innovation et qui renforce la stabilité des équilibres en place.

2. Relâchement du contrôle et économie des efforts. La métaphore classique du dilemme du prisonnier.

La version classique du dilemme du prisonnier (Axelrod 1992, Schmidt 2001, Umbhauer 2002) met en présence deux acteurs qui pour des raisons positives ou négatives[4] doivent interagir. Chacun doit considérer le comportement d'autrui en choisissant le sien et en sachant

[4] Selon les présentations, les acteurs sont des adversaires déclarés ou au contraire ont un projet commun à construire.

que l'autre en fait de même (Lindblom 1959, 1965) Les choix sont donc libres mais interdépendants et aucun des acteurs ne peut paramétrer le comportement de l'autre c'est à dire considérer qu'il serait indépendant du sien propre comme dans un jeu contre ou avec « la nature » Comme métaphore de l'action coopérative et de ses difficultés, le dilemme du prisonnier met en présence des spécialistes du management et de la production qui joignent leurs efforts tout en étant tentés (figure 1) de les économiser. Le dilemme naît de la reconnaissance par les acteurs de l'existence d'un état coopératif optimal qui semble inaccessible du fait du jeu des intérêts personnels.

En dehors des débats entre économistes et sociologues (Orléan 1994, Servet 1994) sur le bien fondé de l'usage du dilemme du prisonnier comme modèle général de l'interaction, il est possible de l'instrumenter à un niveau micro-micro économique. Cela permet d'évoquer des situations de non-coopération qui peuvent émerger au cœur de l'action lorsqu'une option adverse apparaît et ce même temporairement. Il ne s'agit donc pas de faire du dilemme du prisonnier l'archétype de toutes les situations d'interaction coopératives mais de le considérer comme une *émergence possible*, un risque de perte de contrôle sur l'action, à anticiper là où l'inefficience-X a un sens. Une présentation progressive, laissant une place croissante à l'incertitude et une place décroissante au contrôle des efforts, permet de repérer les éléments de contingence qui rendent l'émergence du dilemme plus probable ou plus facile dans des situations de gestion.

Il est possible de voir les situations ci-dessous (aucune option adverse, option conjointe, options libres) non comme des alternatives mais comme des *moments* dans un continuum d'action, les acteurs changeant de jeu selon que le contrôle exercé sur eux est plus ou moins serré et que les opportunités de déviance sont plus ou moins attrayantes. Cela suppose des acteurs compétents et capables de s'adapter durant le déploiement des processus d'action. Cela suppose du coté de l'analyste de se départir d'une vision trop figée de l'acteur. Bon collaborateur un moment, il faillira à ses engagements à un autre moment. La présentation du dilemme s'en trouve modifiée, celui-ci ne représente plus le cadre générique de la rencontre et des interactions, il devient une *possible configuration de comportements* dans un cadre qui à d'autres moments échappe à la fatale attraction de l'équilibre sous-optimal.

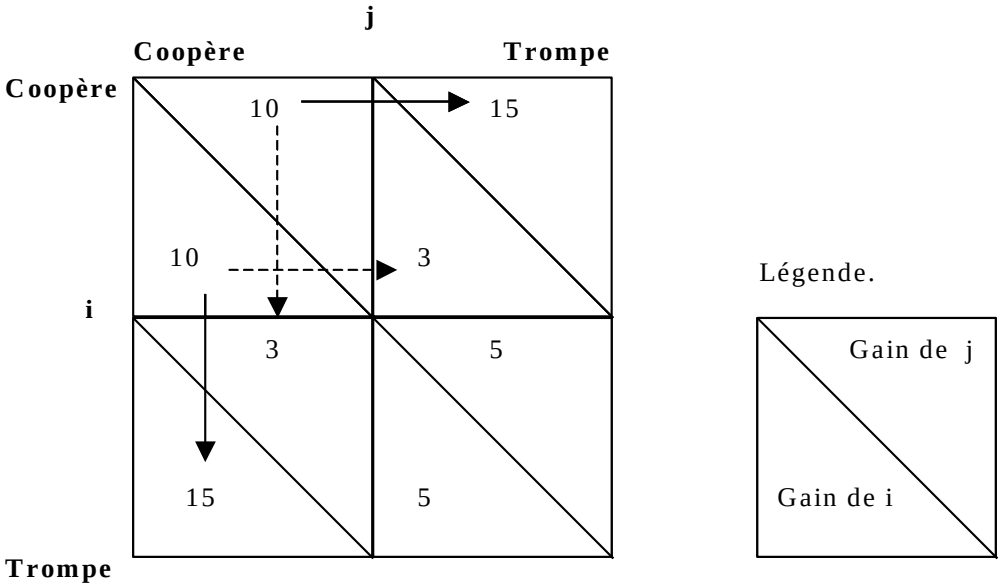


Figure 1. La métaphore classique du dilemme du prisonnier[5].

La situation.

i et j sont dans une situation ou une pleine coopération serait plus profitable pour chacun qu'une tromperie générale.

i et j sont des décideurs individuels qui évaluent leur intérêt propre au moment d'opter.

i et j ne peuvent au moment du choix se lier, s'organiser, pour prendre une décision commune, i et j ne peuvent communiquer sur leurs intentions.

La coopération doit être produite par le jeu libre des acteurs et ne peut être imposée.

i et j sont soumis à une tentation (symbolisée par les flèches pleines du graphique) qui fait que tromper l'autre leur assurerait un gain net supérieur à une pleine coopération.

i et j sont soumis au risque d'être dupés (symbolisé par les flèches en pointillés)

Chacun sait que l'autre a la même rationalité utilitariste que lui.

L'émergence de la tromperie généralisée, un équilibre sous-optimal

i au moment d'opter raisonne ainsi ; si je coopère, je prends le risque que j ne coopère pas ce qui est prévisible puisqu'il est comme moi intéressé par un gain supérieur et si j coopère je suis assuré d'un gain maximum en ne coopérant pas.

Le raisonnement est symétrique pour j et conduit à une tromperie (une non coopération) généralisée qui est un équilibre sous-optimal pour le couple i,j.

Remarque.

Le dilemme n'est pas ressenti au moment de la décision, i et j n'ont en fait pas le choix s'ils s'en tiennent à leur intérêt propre. Le dilemme est ressenti lorsque l'équilibre sous-optimal s'est imposé, tous constatent qu'une pleine coopération eut été plus profitable. C'est donc la difficulté de concevoir un équilibre coopératif, sans contrôle d'un tiers et sur la base d'intérêts individuels qui est illustrée par le dilemme du prisonnier.

[5] Voir les excellentes présentations de R. Axelrod et de C. Schmidt (Axelrod 1992, Schmidt 2001)

2.1. Etape 1 : un contrôle complet des comportements.

Imaginons tout d'abord des acteurs parfaitement contrôlés qui ont à se coordonner pour agir et qui par conviction, par respect de la règle ou par peur de la sanction ne peuvent envisager d'option adverse. Ceux là collaborent toujours et ils ne doutent pas que leurs partenaires en fassent de même (cas n°1 figure 2) Même s'ils ne communiquent pas avant d'agir ces êtres « parfaits » ou parfaitement contrôlés (ce qui ici revient au même) ne peuvent par définition être tentés de déchoir. Cette hypothétique perfection ou ce parfait contrôle, élimine toute idée de jeu dans la coordination comme elle élimine toute liberté d'action, tout besoin de communication et toute possibilité d'opportunisme[6]. S'il s'agit de se coordonner pour produire, l'incertitude comportementale étant éliminée par construction, la question de la productivité peut être strictement posée comme une question de spécification de la fonction de production (des processus) et d'allocation de ressources. Le contrôle de et par l'allocation des ressources est logiquement dominant.
C'est ce résultat que cherchent à atteindre les démarches qui codifient et formalisent les comportements des acteurs le long des processus productifs. L'élaboration d'un modèle abstrait du travail et de la décision dans le travail (Zarifian 1999) le cadrage strict de la communication, la normalisation des produits et des processus (Beniger 1986) sont dans l'histoire de l'industrie des illustrations de cette tendance à faire barrage à l'émergence d'options comportementales adverses. C'est par l'organisation préalable des rencontres et des échanges, par la formation des acteurs, par des investissements de forme, que la question de la bonne coordination est réglée. Le tiers régulateur n'a pas à être présent lors de chaque interaction s'il a su éliminer dans l'esprit de chacun toute trace d'une possible option comportementale déviante.

2.2. Etape 2 : relâchement du contrôle mais disjonction impossible des efforts.

Ajoutons la possibilité pour tous d'opter pour une forme dégradée de participation mais qui ne rapporte à chacun que si tous la choisissent, moins cependant que dans le cas d'une entière contribution (cas n°2 figure 2) Cette *option collective de réduction d'effort* permet de faire apparaître dans le raisonnement des façons alternatives de travailler, plus lentement, à un moindre niveau de qualité, en activant des activités moins exigeantes en efforts (Mcnally 1981) Si les acteurs pouvaient décider ensemble de réduire leurs efforts, aucun ne serait lésé par rapport à l'autre, l'équité serait préservée, la production obtenue et le gain de chacun seraient simplement inférieur. Un équilibre sous-optimal serait trouvé, production collective d'une certaine inefficience-X. Mais si l'on conserve l'hypothèse de non-communication a priori, ce qui veut dire que les acteurs doivent bâtir la coordination par leurs choix individuels, un élément fort d'incertitude comportementale apparaît.
Les acteurs ont conscience de l'existence d'une option comportementale adverse consistant à fournir un effort limité, à faire un choix qui n'est pas toujours celui que ferait un acteur « parfait » ou moins contrôlé. Ils ne sont plus tout à fait innocents ou conditionnés. Mais connaissant la liberté d'opter, ils sont confrontés au risque qui l'accompagne. Si un acteur opte seul pour l'option de moindre effort ou si un seul acteur n'opte pas pour cette option, le jeu ne débouche sur rien, l'action collective est impossible. Dans un contexte productif, rien n'est produit parce qu'un seul équipier est absent, tire au flanc, ne se synchronise pas avec ses

[6] Nous pourrions ajouter toute incertitude quant au comportement d'autrui.

collègues. Dans le contexte d'une alliance, le projet s'effondre parce qu'un seul partenaire ne joue pas le jeu prévu. L'ajout de cette option de non-participation permet de faire ressortir[7] l'impossible disjonction des efforts dans une production ou une action collective et de mieux cerner les enjeux d'une réflexion sur la coordination volontaire.
Dans l'exemple fameux des porteurs de piano (Alchian, Demsetz 1976) le résultat visé par le travail de l'équipe (faire parvenir un piano à sa destination) est inaccessible sans coordination. Les contributions individuelles ne peuvent être séparées et la défaillance d'un seul interdit à l'objectif d'être atteint. Le travail peut être réalisé plus lentement ou avec moins de vigilance si l'effort est minimal, mais il n'est pas réalisé du tout si l'une des contributions est nulle.
L'unanime contribution est donc requise dans ce jeu et c'est la connaissance par chacun du risque qui résulterait d'une défaillance isolée qui conduit à son émergence. Au conditionnement total des acteurs « parfaits » se substitue une commune connaissance (Dupuy 1989) de ce qu'est la production collective et un auto conditionnement par le rejet du choix risqué. La question délicate ici est celle de l'origine de cette attitude commune face au risque. Si elle n'est pas posée comme naturelle, c'est à nouveau à la formation préalable des acteurs qu'il faut supposer un pouvoir d'orientation des comportements de tous.

2.3. Etape 3 : relâchement du contrôle et individualisation des comportements.

Admettons enfin qu'un certain résultat puisse être obtenu même si un ou plusieurs acteurs optent pour un comportement moins coopératif et qu'alors les opportunistes puissent espérer une rétribution équivalente en fournissant un effort moindre (cas n°3 figure 2 et figure 1) et donc un gain net supérieur. Cet effort moindre peut être produit en toute impunité et sans que le résultat de l'action collective ne soit sérieusement altéré. Ceux qui réduisent leur contribution sont alors gagnants et le risque pour chacun des autres est d'être le dindon de la farce (Axelrod 1992) La liberté d'opter s'accompagne ici du risque de voir ses efforts être exploités par ses « partenaires » que l'on subventionnerait[8] involontairement en n'optant pas pour un comportement opportuniste. Chacun, sachant qu'autrui peut le duper sans altérer d'une façon trop voyante la production de l'équipe, peut être alors tenté d'aligner sa contribution sur ce qu'il juge être un minimum supportable. A la coordination forcée par le conditionnement (2/a) ou la peur partagée du risque (2/b) se substitue l'attracteur de la défaillance générale par peur de l'exploitation et par attrait pour l'exploitation d'autrui.
Cette émergence dans l'action d'options adverses tentantes pour tous et supportables au niveau collectif fait le lit de l'inefficience-X. Le contrôle préalable incomplet de l'action par un tiers organisateur (ou un principal) et la possibilité d'apparition d'un « slack » supportable[9] bornent le jeu.
D'une part la liberté est laissée aux acteurs lors de certaines interactions (certains coups du jeu) d'opter pour un comportement peu coopératif. D'autre part le produit des interactions est défini d'une façon assez large (fonction de production incomplètement spécifiée) pour que la réduction des efforts n'interdise pas au jeu de perdurer.
Il faut remarquer que ce n'est pas la situation finale contre productive qui est attrayante en soi. Ce qui est tentant c'est d'exploiter l'autre. Les acteurs ne sont plus du tout « parfaits » et la recherche de leur propre intérêt vient dégrader une coordination d'effort pourtant posée comme toujours nécessaire. Il faut aussi s'assurer contre la tentation d'autrui, les acteurs sont

[7] Cette option de réduction risquée des efforts (freinage) dans un périmètre pourrait être justifiée par exemple dans un contexte de négociations avec « le reste du monde »
[8] En considérant que le gain net « empoché » par l'opportuniste résulte de la bienveillance involontaire de son partenaire.
[9] Tant en matière de production finale que de mise en œuvre effective des efforts.

soupçonneux et considèrent qu'autrui est guidé par les mêmes tentations qu'eux, la réduction d'effort qui en résulte est une *forme d'assurance contre le risque d'exploitation*.
La liberté d'opter introduit le soupçon dans une situation où il est toujours nécessaire (les acteurs ne peuvent quitter le jeu) de coopérer pour qu'une production minimale soit obtenue.
Il est important également d'insister sur le fait que les options adverses même exercées par tous ne détruisent par le jeu. Quelque chose est encore produit, une action se réalise bien, des gains sont encore possibles, à un niveau qui est pour tous supérieur à un minimum admissible tout en étant inférieur au résultat d'une pleine contribution.
S'il s'avérait que les comportements opportunistes de tous pouvaient conduire à un niveau insupportablement bas de qualité ou de productivité, nous serions dans un cas de franchissement d'un seuil ou d'une limite conventionnelle (Veran 2003) et de disparition du jeu tel que posé ici. Ce seuil peut être celui de *l'efficience mimétique* évoquée ci-dessus, une limite conventionnelle acceptable en dessous de laquelle le travail est considéré comme bâclé, la productivité comme trop faible.

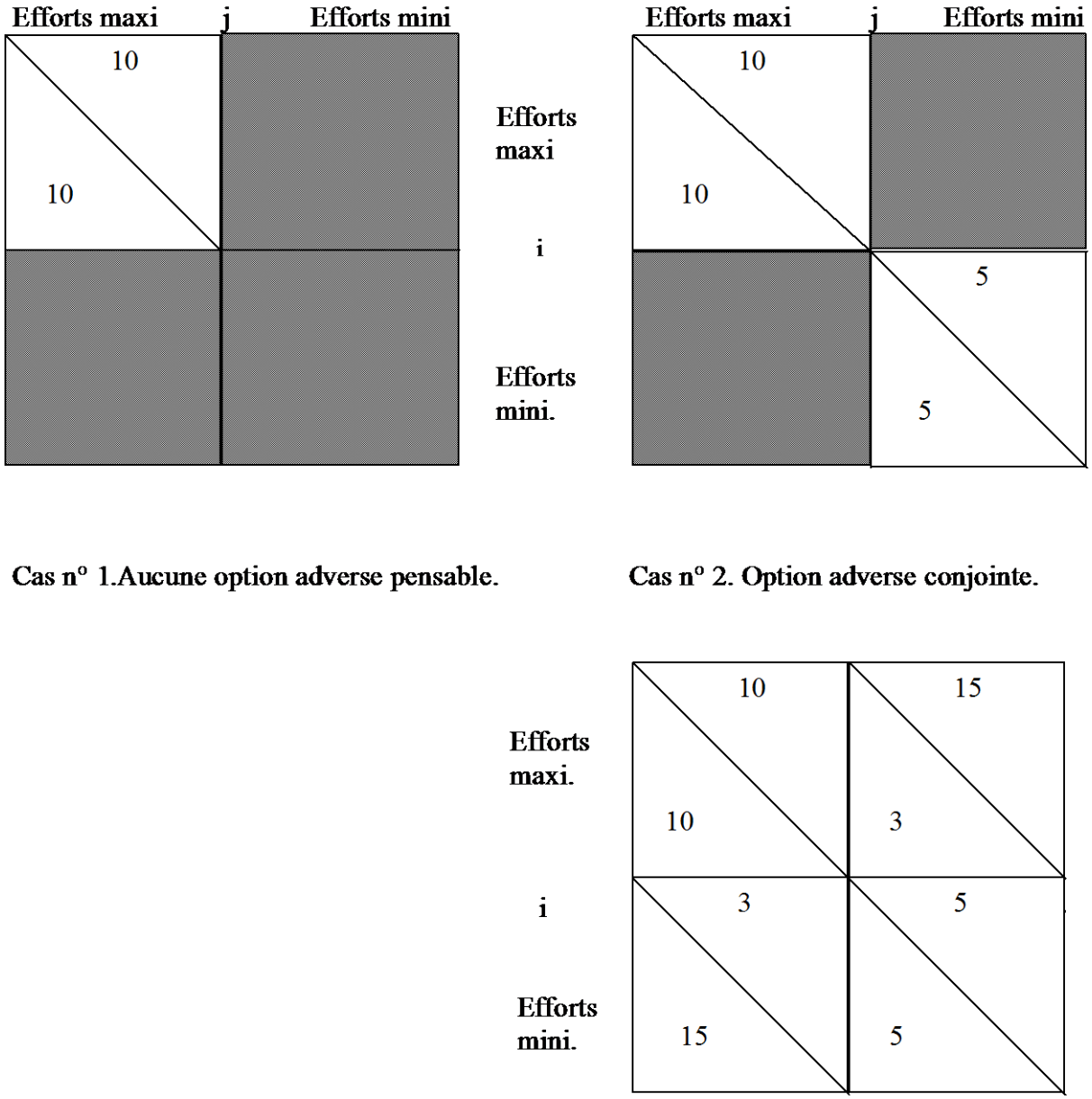


Figure 2. Relâchement du contrôle ou croissance de l'incomplétude du contrat de travail, apparition d'une option de moindre effort et équilibrage sous-optimal de la production.

i et j doivent coordonner leurs efforts pour produire et conduisent leur réflexion comme dans la figure 1. Les cases grisées sont interdites par le système de contrôle (cas 1) ou représentent une production nulle ou une situation de coût infini. Dans le cas 1, i et j sont « parfaits » ou totalement contrôlés, dans le cas 2 un risque de non-production existe et un accord d'inefficience est possible. Le cas 3 est celui du dilemme classique (voir la figure 1)
Dans le cas 3 (et le cas 2 si l'unanimité se fait) la minimisation des efforts, si elle réduit les gains nets des acteurs conduit cependant à une situation supportable ou admissible qui est un équilibre non optimal.

3. Sortir du dilemme. Convention d'effort, contrôle et compétence.

Lorsque la coordination est pensée comme le fruit de décisions rationnelles, ponctuelles et individuelles prises par des acteurs soucieux d'économiser leurs efforts, lorsque les options adverses sont présentées comme des tentations sans conséquence sur l'existence du jeu, lorsque les acteurs sont spécialisés et complémentaires mais ne peuvent qu'apprendre à mieux jouer dans un cadre d'interaction prédéfini, l'émergence du dilemme du prisonnier est inévitable. Celui-ci fait partie de la définition même de la situation, qui est un jeu entre acteurs mais où chacun peut jouer contre l'autre en épargnant ses efforts, à condition que le jeu qui est une donnée ne soit pas modifié, qu'aucune catastrophe ne soit repérable du fait de la défaillance générale. L'inefficience-X, la sous-productivité, le freinage, sont les conséquences normales du jeu et de la compétence ainsi définis. Un acteur spécialisé, compétent et apprenant à l'être plus encore est un acteur qui maximise son bien-être dans le jeu délaissant dès que possible l'objectif de maximisation du produit collectif du jeu.
Au sein d'un tel jeu, l'apprentissage ne peut être que celui d'une stratégie pour gagner individuellement. Cela n'exclut pas, en dynamique, pour des acteurs capables de mémoriser et pouvant être exclus du jeu pour cause de mauvaise réputation (Orléan 2000) qu'un comportement coopératif à effort maximal ne s'impose. Mais l'explication de cette maximisation des efforts est toujours basée sur la prise en compte par chaque acteur de son strict intérêt personnel dans un cadre d'interaction immuable. L'acteur peut avoir plusieurs partenaires ou en changer à chaque coup, il participe au jeu sans en penser les règles.

3.1. Résolution du dilemme par la pression des pairs. Un contrôle par l'apprentissage.

Tout en respectant cette limitation de la capacité d'apprentissage des acteurs à ce qui peut être appris en jouant, HL propose une figure a priori improbable car contraire à la pure logique du dilemme et de l'économie d'effort, mais pouvant émerger sous certaines conditions et venir bloquer les options adverses extrêmes ; la pression des pairs. Le standard établi par la pression des pairs (peer group standard) se généralise (Leibenstein 1982) par mimétisme, si chacun, ancien joueur ou nouvel entrant est capable d'en observer les composantes en matière d'activité, de rythme et de qualité du travail et de comprendre (d'apprendre) qu'il y a là une solution toute construite (Young 1996, Batifoulier 2001) à son problème de coordination. Mais ce choix pour l'imitation ou l'alignement qui nous renvoie au cas de l'option adverse conjointe[10] et qui fait s'installer une convention d'effort partagée, reste un *choix individuel pour une solution non individuellement optimale*. La convention d'effort impose à chacun d'abandonner l'idée d'une option adverse individuelle de moindre effort (figure 3) et de renoncer à la poursuite d'un objectif individuel au sein de la coopération. Si l'acteur est capable de faire ce choix, c'est qu'il n'y a plus de dilemme et que *l'apprentissage ainsi pensé peut prendre le pas sur l'opportunisme*.
L'équilibre est construit en introduisant un intangible, la convention d'effort, qui lie les acteurs entre eux à la condition qu'existent des pratiques, des objets, des rencontres qui permettent à cette convention d'être communiquée et comprise. L'inefficience-X est alors cantonnée à un niveau conventionnellement supportable qui délimite l'espace des comportements autorisés et qui rejette les autres choix dans l'interdit (zones grisées foncées de la figure 3)

[10] A ceci près que l'option a déjà été visiblement choisie par d'autres ce qui élimine le risque pour le nouveau joueur d'une production nulle.

La difficulté est que le dilemme reste une émergence logique du jeu alors que la convention d'effort représente pour les acteurs une restriction volontaire et individuellement coûteuse de l'espace dans lequel il se déroule. A la moindre incertitude quant à la solidité de la convention, les options adverses peuvent reprendre le dessus et l'opportunisme redevenir la règle. La convention d'effort est un intangible qui influence le comportement des acteurs par le biais de traces et de signes dont tous ne sont pas parfaitement « sous contrôle » Dans un cas simple (Veran 1998) un objet peut porter la trace d'un effort déjà réalisé, un écrit bien documenté, un espace nettoyé, un emballage solidement fermé, signalent à l'acteur i la réalisation complète d'une activité par l'acteur j. Cette visibilité permet, en même temps qu'une plus grande mise sous-contrôle, une plus facile appréhension par les acteurs du degré d'effort déployé par certains de leurs collègues. Dans un cas déjà plus problématique, un comportement peut signaler (Posner 2000) ou vouloir signaler un certain degré d'effort. Mais l'ambiguïté est possible car un comportement observé ne signifie pas forcément qu'un effort est produit[11]. Dans un cas plus complexe à décrypter, il n'y a ni objet portant une trace ni comportement directement observable. Les signaux sont plus faibles, décalés dans le temps et parviennent à l'acteur par le biais d'intermédiaires qui ont pu les interpréter et les transformer. Le respect de la convention d'effort devient plus incertain et l'adhésion à ses principes plus risquée. L'apprentissage devient plus difficile par manque de trace et les acteurs se rapprochent un peu plus de la situation de non-communication, de l'opacité pour chacun de l'action collective, que veut exprimer la métaphore du dilemme du prisonnier.

[11] Sauf dans le cas (le spectacle vivant par exemple) où le comportement attendu et observé d'un tiers est en soi une production.

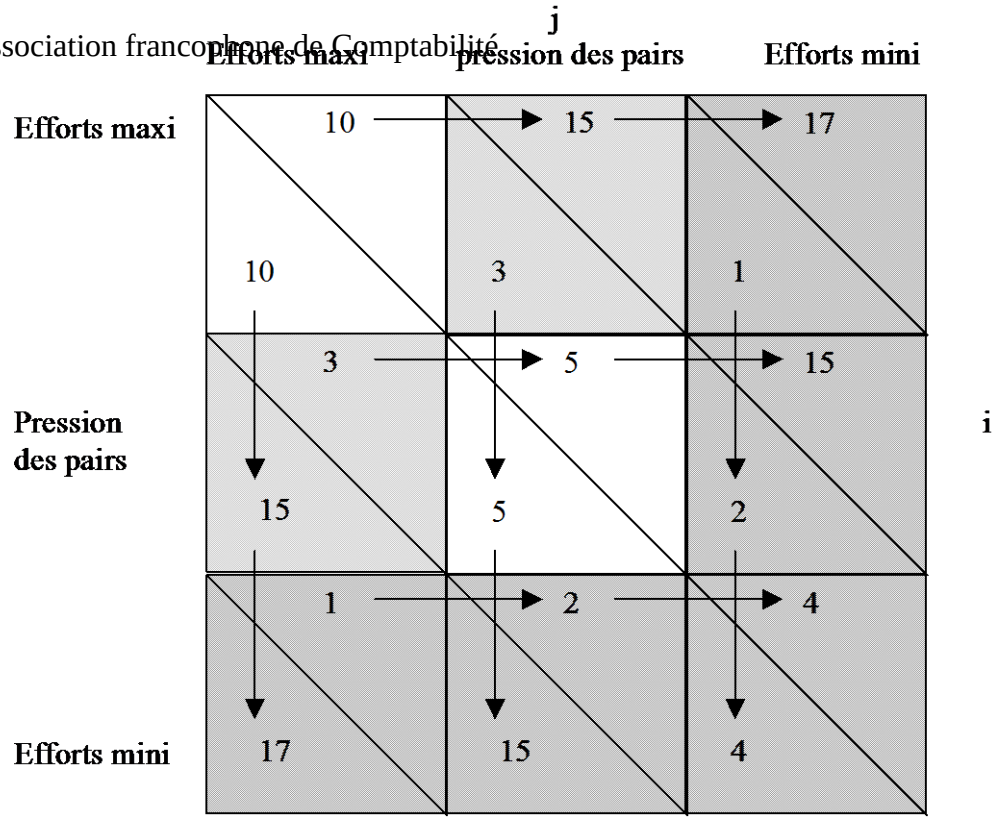


Figure 3 : blocage des options adverses extrêmes par la pression des pairs. Apprentissage et contrôle dans le cadre strict du jeu.

Les cases en grisé clair (15\3 et 3\15) peuvent être vides si la disjonction des efforts est impossible (figure 2 cas n°2) les cases en grisé foncé sont neutralisées par la convention d'effort.
i et j sont toujours tentés par des options adverses (flèches pleines) mais le choix pour un effort minimal est *visiblement* tabou (pour i, j) du fait de la pression des pairs. Le dilemme est « contenu » et l'équilibre non optimal : (5\5) s'impose par un mélange de mimétisme et de coercition.
La convention d'effort ainsi établie, peut renvoyer au cas n°1 de la figure 2 (en ne conservant que les deuxièmes et troisièmes lignes et colonnes de la figure ci-dessus) et être interprétée comme un cas de parfait endoctrinement.
La convention d'effort peut aussi renvoyer au cas n°2 de la figure 2 (en ne conservant que les cases (10\10) et (5\5) de la figure ci-dessus) et être interprétée comme un cas d'option adverse conjointe mais avec l'assurance pour chacun (un nouvel entrant dans le jeu par exemple) que tous ont déjà opté pour un niveau réduit mais acceptable localement d'effort.
Remarquons que si une dose d'incertitude demeure quant à la solidité de la convention d'effort, la première interprétation conduit à l'expression classique du dilemme, la deuxième pouvant au contraire conduire (si la disjonction des efforts semble impossible à chacun) à une maximisation des efforts par crainte d'une production nulle.

3.2. Fragilité du contrôle par la pression des pairs. Incomplétude du jeu et expérimentations.

La convention d'effort qui résulte de la pression des pairs est fragile car sensible à *l'incertitude et à l'opacité de l'action organisée* dès que celle ci se déploie en plusieurs lieux et plusieurs temps et/ou que les options adverses sont par trop manifestes. Mais l'un des mérites du concept de pression des pairs est qu'il exprime une façon de voir l'action collective dans laquelle la règle du jeu n'est pas totalement écrite au moment où les acteurs entrent en interaction. S'il y a pression des pairs *dans le jeu,* il y a *incomplétude* de la définition a priori du jeu. Celui ci pourra être redéfini par les joueurs (les pairs) qui trouveront un équilibre acceptable et le communiqueront aux nouveaux arrivants dans le jeu.
Si l'on accepte le fait que la case (5\5) dans la figure 3 est une émergence qui n'a nul besoin d'être présentée aux acteurs en tout début de jeu, il faut admettre qu'elle puisse être construite par les acteurs eux-mêmes
Admettre qu'un arrangement même fragile puisse être produit par les interactions des acteurs revient en fait à se demander si un jeu tel que le dilemme du prisonnier peut être conservé comme métaphore pour décrire les situations où l'effort humain conditionne le niveau de performance d'une entité.
L'incomplétude signale la nécessaire prise en main du jeu par les acteurs, autrement formulé l'impossibilité ex-ante pour un expert «en surplomb» de donner toutes les règles, de cadrer toutes les interactions entre acteurs dans un espace de coordination et de leur interdire toute communication. L'incomplétude couplée à la capacité des acteurs à fonder un équilibre par la pression acceptée des pairs élimine partiellement et temporairement le dilemme.
Prendre acte de l'incomplète définition a priori du jeu, c'est donc reconnaître que l'effort peut s'appliquer à autre chose qu'à la contribution ou à la défection, qu'il peut être aussi un effort de création ou de re-formulation de règles rendu nécessaire par l'imperfection initiale des contrats entre joueurs, un effort donc pour changer de jeu. Les acteurs ne sont plus seulement capables dans cette approche élargie d'agir *dans* le jeu ils peuvent aussi agir *sur* le jeu et sur ses limites.
Si les acteurs ont cette capacité, il faut pour en rendre compte ajouter à l'analyse des jeux celle de la dynamique des règles, des stratégies exprimées non seulement en terme d'options instantanées pour tel ou tel coup mais aussi en terme de manipulations permises du jeu par les joueurs.
Cette forme de «méta-jeu»[12] suppose pour les acteurs une compétence stratégique et une liberté plus grande qui peuvent être source de déviance mais tout autant d'innovation.
Elle impose dans l'analyse d'ajouter le plan des règles, à la matrice des gains. De ne plus simplement écrire ; voilà ce que chacun gagne ou perd dans telle configuration de coups, mais d'essayer de décrire ce qui fait loi dans une interaction tout en étant l'objet possible d'un « méta-jeu »

L'acteur ne fait pas simplement une proposition en matière de niveau d'effort ou de type de comportement. L'acteur dit ou montre le jeu auquel il pense jouer et, si l'hypothèse d'opportunisme est conservée, ce que dit ou montre chacun est sujet pour l'autre à caution. Ce qui signifie que des options adverses restent pensables et que les réactions de chacun en tiennent compte.
Mais l'option adverse peut être de jouer un autre jeu plus attrayant et non plus seulement d'économiser ses efforts dans le cadre des règles proposées.

[12] Le terme désigne ici un jeu qui consiste à choisir entre des jeux ou à penser un jeu, le concept sert aussi à désigner des stratégies qui intègrent à des degrés divers la connaissance que peut avoir un acteur des stratégies de ses partenaires (Schmidt 2001)

Formellement cela peut déboucher sur de multiples représentations selon l'ordre dans lequel sont présentées les choses et selon la nature du protocole d'interaction des acteurs. Le choix du jeu par exemple peut précéder l'énoncé des manœuvres, ce qui est l'approche générale (Umbhauer 2002) mais un coup particulier peut être imaginé qui cherche à s'affranchir d'une des règles, ce coup peut être choisi dans un répertoire donné ou être imaginé par un acteur *entreprenant* qui s'arroge la fonction de faire évoluer le jeu. Le jeu devient alors un espace d'expérimentations pour les *entreprenants* où les règles mêmes peuvent être objet d'expériences et où un jeu nouveau, apparu comme une déviation peut être adopté durablement par tous car produisant un équilibre comportemental plus satisfaisant.
Le contrôle de l'action par le principal du jeu peut être un moment perdu, lorsqu'un acteur *entreprenant* joue avec une règle puis repris lorsque l'équilibre nouveau est reconnu.
L'asymétrie informationnelle (Milgrom, Roberts 1992) fait de cet espace d'expérimentations une zone d'incertitude. Dans celle-ci les acteurs peuvent simultanément penser jouer à des jeux différents.

Empruntons un exemple à une observation longue (Veran 2003) réalisée au sein d'une entreprise de négoce où la compétence logistique détermine largement la performance globale.
A la fin des année 80 des efforts supplémentaires sont demandés à des opérateurs d'une plate-forme de stockage, lors de la « mise en tension des flux » et la réorganisation des stocks de ce grossiste. Dans le jeu qui s'engage, certains opérateurs développent une pratique qui consiste à réserver des « espaces clients » au sein du stock[13]. Cette pratique qui ne fait pas partie des consignes initiales, et qui peut être d'abord vue comme un cas d'économie d'effort, s'avère produire de forts gains de temps et est finalement adoptée comme une règle ordinaire du jeu.
En observant attentivement le mode de déploiement de cette nouvelle pratique, il apparaît qu'elle vient contredire dans un premier temps la vision de la hiérarchie relative à la mise en tension des flux. Le contrôle de l'action est momentanément perdu. Pour la hiérarchie, la réorganisation supposait l'adoption *immédiate* et *entière* de nouvelles règles relatives à la tension des flux et au juste à temps, un changement de jeu avec abandon des pratiques anciennes et une ré-orientation totale des efforts *dans le cadre* nouvellement institué. Pour les opérateurs, la règle : "pour les grands comptes, l'espace client facilite le travail" ne vient pas complètement contredire le programme de mise en tension des flux. Elle représente un compromis entre une adhésion totale et un rejet total du nouveau jeu. Elle peut être interpréter comme une offre, une convention d'effort intermédiaire, faite par un collectif de pairs à la direction.
Les opérateurs ne refusent pas la réorganisation mais ils proposent d'en en aménager le cadre. Pour ce faire, ils doivent démontrer par l'expérimentation la faisabilité de leur proposition sans donner le sentiment de vouloir échapper trop ouvertement aux nouvelles règles et à leurs modalités de contrôle.

Le collectif des opérateurs atteint ce double objectif en activant deux conventions qui rendent le compromis à la fois crédible, visible et non provocant.
Une convention de réversibilité qui impose à leurs options de pouvoir être remises en cause, une convention de divisibilité qui limite le périmètre d'exercice des options.
L'expérimentation des espaces clients est conduite à petite échelle et peut être rapidement interrompue. Mais elle fonctionne de façon crédible et les acteurs œuvre à démontrer qu'elle ne remet en rien en cause le principe général de tension des flux.

[13] Un espace client est ici une zone du stock où des préparateurs anticipent à partir d'informations spécifiques sur certaines commandes de leurs clients. Ils gagnent du temps si ces commandes se confirment mais accumulent des stocks là où la logique de la mise en tension ne les prévoyait pas.

Les espaces clients créés dans le stock sont de fait tous présentés[14] comme des expérimentations, à petite échelle, pour un client ou deux, et pouvant à moindre frais être supprimés.
La limitation des engagements des acteurs par le biais des conventions de réversibilité et de divisibilité signale leur intention de ne pas s'éloigner trop fortement de la situation de plein effort (figure 3 case 10/10) telle qu'entendue dans le nouveau jeu par les "principaux".
L'acceptation par ces derniers des expérimentations des acteurs entreprenants révèle que la situation d'effort minimum qui serait intolérable n'est pas considérée comme atteinte (figure 3 case 4/4)
L'entreprise est bien dans une situation intermédiaire d'équilibre. Non optimal aux yeux des "principaux" mais stable car permettant à la fois la reprise du contrôle et la mobilisation d'un niveau correct d'effort.
La dimension cognitive est aussi importante, dans la construction de cet équilibre sous la pression des pairs, que la dimension stratégique ou si l'on préfère, la fonction d'utilité des acteurs semble intégrer le goût d'apprendre à construire un jeu et à jouer dans ses limites. Les acteurs lors de leurs rencontres ou en observant certains résultats peuvent juger du degré de respect ou de transgression des limites conventionnelles et faire évoluer leur propre comportement.
Les limites conventionnelles de réversibilité et de divisibilité qui permettent de construire un nouvel équilibre (figure 3 case 5/5) dans le jeu et qui autorisent ainsi sa transformation sont des éléments de connaissance commune que la répétition des interactions permet de sélectionner.
Elles donnent aussi un cadre aux expérimentations des acteurs les plus entreprenants ou les plus compétents en matière de jeu avec les règles du jeu. Elles servent de référence aux interactions des acteurs auxquels elles fournissent un point focal conventionnel. Les limites conventionnelles sont testées dans le jeu lors d'expérimentations qui sont permises par l'incomplétude initiale et le respect par les acteurs d'une convention plus fondamentale encore peut-être de non recours à l'autorité ou à la coercition (voir le cas n°1-figure 2)
Cette construction incrémentale de la règle par des expérimentations ou par l'observation répétée des fruits des efforts des acteurs n'élimine pas la tentation des options adverses. Celles ci demeurent comme des émergences probables, mais ne sont plus pensées comme les seules manifestations possibles du contrôle rationnel de leurs efforts par les acteurs.

Conclusion.

L'incomplétude des contrats et du contrôle, l'incapacité du marché à fournir certaines compétences trop spécifiques, l'imparfaite spécification de la fonction de production, l'imitation entre firmes, caractérisent des situations d'interaction et de coordination où la conduite de la performance de l'organisation ne peut être imaginée comme un simple exercice de régulation et d'allocation.
La performance étant dans ces situations liée à la mobilisation des efforts des acteurs, la métaphore du pilotage aux instruments si souvent utilisée par les gestionnaires cède le pas à la métaphore du jeu où tous, pilote y compris, peuvent à tout moment décider d'opter pour des options de non-coopération. L'effort individuel (Martin 1978) qui dans ces situations fait la performance n'est pas une marchandise[15], son emploi, son intensité, sa direction (Leibenstein 1969) restent libres même si des contrats lui donnent un périmètre d'exercice et lui définissent des interdits. Un équilibre inefficient peut donc s'établir où tous économisent leurs efforts en

[14] Entretenant l'asymétrie sur leurs jeux les acteurs ne révèlent pas toujours facilement ces pratiques
[15] « un travailleur vend sa volonté d'obéir à une *autorité* » (Arrow 1976)

pleine rationalité, profitant et produisant de l'asymétrie, évitant d'être dupés par l'opportunisme de leurs partenaires.
Mais le raisonnement qui conduit à présenter comme inévitable l'émergence d'équilibres sou-optimaux peut tendre à laisser croire que le jeu est une donnée objective sur laquelle les acteurs seraient sans emprise. Le jeu serait fourni par un marché ou une institution (Orléan 2000) et il s'agirait pour les acteurs d'être compétents *dans* le jeu sans pouvoir en penser les règles. Il est possible de prendre le contre pied de cette hypothèse[16] et d'observer des situations où ce qui est en jeu c'est le jeu lui-même.

C'est Harvey Leibenstein qui invite à prendre cette posture si l'on veut bien interpréter la pression des pairs comme une remise en question de l'hypothèse d'une rationalité individuelle ne s'exprimant que par le choix pour les options adverses offertes par le jeu. L'acteur gagne son statut d'acteur (Smith 2000) en interagissant afin d'arranger des jeux. L'équilibre par la pression des pairs exprime un refus de jouer pour n'avoir pas à céder à la tentation qui conduit au dilemme. Ce refus, qui est bien plus facile si l'on sait déjà que d'autres ont refusé (figure 3) fait sortir l'acteur du jeu initial, il devient libre de penser des règles avant de jouer et en jouant. Il cherche à savoir ce que les autres jouent avant de jouer ce qui est jouer un tout autre jeu. L'apprentissage et la mobilisation des efforts (Roger 1982) changent de nature. L'acteur travaille à modifier les règles du jeu et apprend par cet effort. La compétence acquise est une compétence politique (concevoir le cadre du jeu) et stratégique (concevoir un cadre favorable) qui peut évidemment rentrer en conflit (Shen 1985) avec des visions mécanistes du problème de la coordination.
Le management de la performance en présence d'acteurs qui ont cette compétence de pouvoir jouer sur le plan des règles impose d'identifier les limites conventionnelles acceptables qui donnent un cadre à l'action organisée (Friedberg 1993) et permettent aux contextes d'action de se structurer. Abandonner une vision strictement allocative de la performance et de son contrôle est, dans ce contexte tout à fait impératif.

Bibliographie.

Alchian A A, Demsetz H (1976) « production, information costs and economic organization" *American economic review* Vol 62 p 777-795.
Arrow K J (1976) *Les limites de l'organisation*, Presses universitaires de France.
Axelrod R (1992) Donnant donnant, Odile Jacob.
Batifoulier P et al (2001) *Théorie des conventions* Economica.
Beniger J R (1986) The control revolution, Harvard university press.
Berthe B. (2001), *L'effort au travail, analyse d'un concept économique*, Presses universitaires de Rennes.
Bazzoli L, Kirat T, Villeval M-C (1994) « Rules, contract, and institutions in the wage-labor relationship : a return to institutionalism », *Journal of economic issues*, Vol 28, n°4, p 1137-1172.
Brousseau E (1993) *L'économie des contrats*, Presses universitaires de France.
Chandler A D (1977) *The visible hand*, Harvard university press
Crozier M, Friedberg E (1977) L'acteur et le système, Editions du Seuil.
De Alessi L (1983), « property rights, transaction costs and X-efficiency : an essay in economic theory » *American economic review*, Vol 73, n°1 p 64-81.

[16] André Orléan (Orléan 2000) conteste ainsi l'hypothèse selon laquelle la réputation des acteurs se construirait dans un jeu vis-à-vis duquel ces derniers seraient passifs, ne manipulant pas la probabilité de rencontre avec tel ou tel partenaire.

Dupuy J-P (1989), « Conventions et common knowledge », *Revue économique*, n°2, mars, p 361-400.
Friedberg E (1993) *Le pouvoir et la règle*, Editions du Seuil.
Hax A C, Majluf N S (1991) The strategy concept and process, Prentice-hall.
Hayek F A. (1945), "The use of knowledge in society", *American economic review*, Vol 35 n°4, p 519-530.
Leibenstein H (1966) "allocative efficiency vs X-efficiency" A*merican economic review*, 56, p 392-415.
Leibenstein H (1969) "Organizational or frictional equilibria, X-efficiency, and the rate of innovation", *Quarterly journal of economics*, Vol 83, n°4 p600-623.
Leibenstein H (1975) "aspects of the X-efficiency theory of the firm" *bell journal of economics*, Vol 6, n°2 p 580-606.
Leibenstein H (1978) "X-inefficiency Xists, Reply to an Xorcist", A*merican economic review* Vol 68 n°1 p 203-211.
Leibenstein H (1979) "X-efficiency : from concept to theory" *Challenge*, sept-oct, p13-22.
Leibenstein H (1982), "The prisoners' dilemma in the invisible hand : an analysis of intra firm productivity", American economic review, Vol 72 n°2, p 92-97.
Leibenstein H (1983), "property rights and X-efficiency : comment" American economic review, Vol 73, n°4 p 831-842.
Leibenstein H (1987), *Inside the firm, the inefficiencies of hierarchy*, Harvard university press.
Lindblom C E. (1959), "The science of "muddling through", Public Administration Review, Vol 19, n°2, p 79-88.
Lindblom C E. (1965), *The intelligence of democracy, decision making through mutual adjustment*, The free press.
Manent P (1987), Histoire intellectuelle du libéralisme, Pluriel.
Martin J P (1978), "managerial effort and protection" Economica, Vol 45, n°179 p273-286.
Mcnally M (1981), « On X-efficiency » *Journal of post-keynesian economics*, fall 1981, Vol IV n°1.
Ménard C (1990), L'économie des organisations, Repères-La découverte.
Nishihara K (1997) « a resolution of N-person prisoners' dilemma » Economic theory 10, 531-540.
Milgrom P, Roberts J. (1992), *Economics, organization and management*, Prentice Hall.
Orléan A (1994) « Sur le rôle respectif de la confiance et de l'intérêt dans la constitution de l'ordre marchand » *La revue du M.A.U.S.S collection "recherches* N°4 p 17-36.
Orléan A (2000) "La théorie de la confiance et ses limites" *Cahiers de socio-économie*, L'Harmattan, p59-77.
Pingle M (1995) "imitation versus rationality : an experimental perspective on decision making" Journal of socio-economics vol 24 n°2, p281-315.
Posner E A (2000), *Law and social norms*, Harvard university press
Reynaud J-D (1989), *Les règles du jeu. L'action collective et la régulation sociale*, A Colin
Roger F (1982), « Worker motivation and X-efficiency theory : a comment » *Journal of economic issues*, Vol 16 n° 3, p864-869.
Schelling T C (1986) *Stratégie du conflit*. PUF.
Schmidt C (2001) La théorie des jeux. Essai d'interprétation. PUF.
Servet J-M (1994) "paroles données, le lien de confiance » *La revue du M.A.U.S.S collection recherches* N°4 p 37-56.
Shen T Y (1985), "Worker motivation and X-efficiency", *Kyklos*, Vol 38, n°3 p 392-411.
Simon H (1951), "A formal theory of employment relationship" *Econometrica* n°19 p293-305.

Smith M R (2000), "On the use of the prisoners dilemma to analyse the relations between employment, security, trust and effort" *Review of social economy*, Vol 68, n° 2 p 153-175.
Stigler G J (1976) « The Xistence of X-Efficiency », *American economic review*, Vol 66 n°1, p213-216.
Stewart T A (1997) Intellectual capital, Doubleday:Currency.
Umbhauer G (2002) *Théorie des jeux appliquée à la gestion* EMS
Vanagunas S (1989), « Max weber's authority models and the theory of X-inefficiency : the economic sociologist's analysis adds more structure to Leibenstein critiqueof rationality" *American journal of economics and sociology*, Vol 48, n°4 p 393-400.
Veran L (1998), « Visibilité des processus, situations décisionnelles et création de valeur » dans : « Valeur marché et organisation » Actes des 14èmes journées des IAE, coordinateur J-P Bréchet, tome 1, p 446-456.
Veran L (2003), « Organisation de la décision : efforts de rationalisation et limites conventionnelles. Une analyse clinique. » dans : *Conventions et gestion* Chap 6. Deboeck.
Young H P (1996), « The economics of convention », Journal of economic perspectives, Vol 10, n°2, p105-122.
Zarifian P (1999), « Productivité, logique de service et mutations du travail », *Revue française de gestion*, Novembre-Décembre , p 106-116
Zuboff S (1988) In the age of the smart machine, Basicbooks.