

# **Vers une opérationnalisation des conventions. Elaboration d'une grille d'identification pour le pilotage des processus**

**Maymo Vincent**  
**Département GEA - IUT Bordeaux Montesquieu**  
**Pôle Universitaire de Sciences de Gestion**  
35, Avenue Abadie - 33072 BORDEAUX CEDEX  
Tél : 05 56 00 96 05 ; 06 89 24 17 94  
[Vincent.maymo@free.fr](mailto:Vincent.maymo@free.fr)

## **Résumé**

Le concept de convention reçoit un écho favorable des sciences de gestion, notamment pour l'analyse de la coordination. Cette dernière trouve une actualité pratique dans les organisations bureaucratiques et dans leurs réorganisations en processus orientés clients : on parle de pilotage des processus. Dès lors, la possibilité de piloter des processus en mobilisant les conventions interroge. Or un pilotage à base de convention rencontre une première difficulté dans l'opérationnalisation du concept : il n'existe pas à ce jour de critères opérationnels d'identification des conventions permettant une analyse fine des processus organisationnels. Ce papier propose la sélection de critères d'identification à partir de l'analyse de définitions de la convention. Ils sont ensuite enrichis par une revue de littérature conventionnaliste. Cette grille de lecture est mise en oeuvre pour l'analyse de la tâche de stockage dans le processus crédit immobilier d'une banque de détail.

**Mots clés** : opérationnalisation, conventions, identification.

Quel est l'intérêt d'une théorie, aussi séduisante soit-elle, si elle ne peut être mobilisée pour l'action ? Cette question se doit d'accompagner le chercheur dans ses investigations. Le Moigne (1997) défend sur ce point la pertinence du concept de convention en sciences de gestion. Il affirme que la théorie des conventions est un outil de gestion pour les pilotes de l'entreprise « *comme cadre conceptuel susceptible d'améliorer leur intelligence des processus d'actions collectives complexes au sein desquels ils sont en permanence engagés* » (Le Moigne, 1997, p. 108). La convention participe à la modélisation et à l'interprétation des situations et médiatise les actions et les représentations.

Nombres de concepts traitent des régularités comportementales : c'est le cas des routines, normes, habitus, théories de l'action, etc. Le concept de convention, que l'on peut attribuer à Lewis (1969 ; 1972)<sup>1</sup>, englobe ces régularités et les enrichit par la prise en compte des conditions de leur sélection. La convention est une régularité, dans les comportements et dans les croyances, que les acteurs mobilisent lorsqu'ils cherchent à se coordonner. Elle réconcilie deux manières de saisir la situation, la norme et la rationalité (Thévenot, 2006, p.56), en les traitant comme deux temps de la convention en mouvement.

Or la convention trouve un écho grandissant à partir des années 90. Une mouvance se développe en économie du travail (Leibenstein, 1966), en théorie des jeux (Kreps, 1990 ; Peyton Young, 1993 ; Sugden, 1995), en économie de la qualité (Eymard-Duvernay, 1989), en économie des marchés financiers (Orléan, 1989) ou encore en économie sociale (Batifoulier, 2004). Les travaux institutionnalistes trouvent eux aussi dans la convention un concept fertile (Douglas, 1989 ; Dupuy, 1994). Boltanski avec Thévenot (1991), puis avec Chiapello (1999), étudient les modalités d'ancrage des actions particulières dans des processus de justification. Pour Thévenot (2006), la proximité est une alternative aux justifications universelles. Ces dernières approches, transdisciplinaires et intéressées à l'organisation productive, attirent l'attention des gestionnaires. Alors que de Montmorillon (1999) a légitimé le statut de la théorie des conventions comme théorie de l'entreprise, Le Moigne (1997), dans un numéro spécial de la revue française de gestion (Gomez, 1997) lui accorde le statut de convenable et d'enseignable. La théorie des conventions, en sciences de gestion, est mobilisée à de nombreuses reprises à la suite des travaux de Gomez (1994) sur la qualité. Elle fait également l'objet d'un ouvrage collectif, « convention et

---

<sup>1</sup> Il convient de noter que Keynes (1936) ou encore Schelling (1960) avaient déjà souligné, dans le domaine des sciences économiques, l'intérêt de ce concept. Avec Keynes (1936) et Lewis (1969), la convention agit sur les représentations avant d'agir sur les comportements.

management », sous la direction d'Amblard (2000). Ce cadre conceptuel a déjà été mobilisé en contrôle (Heem, 2001 ; Honoré, 1997), en marketing (Marion, 1997 ; Plé, 2002) ou encore pour améliorer la connaissance de l'entrepreneur (Verstraete, 1999).

Le concept de convention présente un intérêt de premier ordre pour l'analyse de la coordination : « *Le problème central auquel se consacre la théorie des conventions est celui de la coordination dans l'organisation productive* » (de Montmorillon, 1999, p.175). La convention assure la cohérence entre les actions, les représentations et les objectifs poursuivis dans la coordination. Bien que la coordination soit revendiquée par tous comme centrale au concept de convention, il n'existe pas de travaux consacrés exclusivement à la mobilisation des conventions pour l'analyse de la coordination intraorganisationnelle. Les travaux sur la coordination sont réalisés au niveau des cités, des professions ou des idéaux-types qui transcendent les coordinations inter-services. Or c'est précisément à cette étude que nous souhaitons consacrer ce travail, à mi-chemin entre justification en généralité et en proximité.

La convention est susceptible d'enrichir le pilotage de l'entreprise (Le Moigne, 1997; Marchesnay, 1997), compris comme la coordination des actions orientée vers des objectifs (Lorino, 1995). L'enjeu d'un pilotage à base de conventions consiste en l'analyse de l'existant et en la recherche de leviers d'action pour orienter les comportements et les croyances vers des régularités cohérentes avec les ambitions de l'entreprise. Un tel outil se destine aux pilotes de l'entreprise, contrôleurs, organisateurs, managers qui cherchent à améliorer l'efficacité de la coordination.

Le pilotage des processus nécessite une double approche de la convention. La première, retenue ici, identifie les conventions en place afin de juger de leur efficacité au temps présent. Elle ne peut être exclusive de la seconde laquelle est comprise comme la lecture dynamique des déterminants de la diffusion (Pajot, 2001), du cycle de vie des conventions et de la mobilisation de leviers d'action. Mais pour être mobilisée au service du pilotage des processus, la convention doit être utilisable, identifiable en contexte : entre les processus, entre les activités et même entre les tâches.

C'est là un enjeu des sciences de gestion, du management stratégique et du pilotage des processus. Le travail d'opérationnalisation des cadres théoriques et conceptuels est une dimension importante de la recherche (Girin, 1999) : le chercheur élabore des savoirs actionnables pour l'organisation et valides pour le scientifique (Argyris, 1993). Parce qu'elle

étudie les actions telles qu'elles sont, la théorie des convention, dans la lignée ethnométrologique, est praxéologie : des discours sur et pour l'action.

On peut alors se demander comment opérationnaliser le concept de convention pour l'étude des processus organisationnels. Cette communication, construite sur une base théorique, propose une grille de critères opérationnels pour l'identification des conventions. Elle servira à étudier une convention dans le processus crédit immobilier d'une banque. Elle constitue en cela une première étape dans la définition d'une démarche d'audit des conventions. Cette communication est consacrée à la sélection des critères (1). Un approfondissement théorique des critères est proposé (2) avant d'être illustré empiriquement (3).

## 1. SELECTION DES CRITERES

Nombre d'auteurs, économistes et gestionnaires, s'accordent pour reprendre la définition princeps proposée par Lewis (1969). Nous en proposons ici une version issue de son article de 1972.

### **D.K. Lewis (1972) :**

*« Plus précisément, une régularité R dans l'action ou encore dans l'action et dans les croyances, constitue une convention dans une population P si et seulement si au sein de P, les six conditions suivantes sont remplies. (ou au moins si elles sont presque remplies. Quelques exceptions aux formules « tout le monde » ou « toute personne » peuvent être tolérées).*

*1 Chacun se conforme à R*

*2 Chacun croit que les autres se conforment à R.*

*3 Cette croyance que les autres se conforment à R donne à chacun une décisive raison pour se conformer lui-même à R. Sa raison peut être notamment que ceux parmi les autres auxquels il a affaire se conforment à R ou bien sa raison peut être qu'il y a une conformité générale ou largement répandue, qu'il y a eu, ou qu'il y en aura une. Sa raison peut être une raison pratique..., elle peut être épistémique, si se conformer à R revient à avoir certaines croyances (...).*

*4 Tous préfèrent une conformité générale à R plutôt qu'une conformité légèrement moindre que générale (...) Ainsi toute personne qui croit que presque tout le monde se conforme à R voudra que les autres, comme elle s'y conforment.*

*5 R n'est pas la seule régularité possible à remplir les 2 dernières conditions. Il existe au moins une alternative R' telle que la croyance que les autres s'y sont conformés donnerait à tous une bonne et décisive raison, pratique ou épistémique de s'y conformer également ; telle aussi qu'il y a une préférence générale pour la conformité générale à R' plutôt que pour une conformité légèrement moindre ; telle enfin que normalement, il n'existe aucun moyen de se conformer à la fois à R et à R' (...); cette condition rend compte de l'arbitraire caractéristique des conventions.*

*6 Pour finir, les différents faits énumérés dans les conditions 1 à 5 sont affaire de connaissance commune (ou mutuelle) : tout le monde les connaît, tout le monde sait que tout le monde les connaît et ainsi de suite. Le savoir mentionné ici peut être simplement potentiel : un savoir accessible à quiconque se donnerait la peine de penser suffisamment fort à la question (...) Cette condition assure la stabilité. Si quelqu'un essaie de reproduire le raisonnement d'un autre, en intégrant éventuellement la reproduction que l'autre fait de son propre raisonnement ... Le résultat se traduira par un renforcement plutôt que par un bouleversement de ses attentes de conformité à R. Il se peut qu'une version négative de 6 face l'affaire : personne ne doute que les conditions 1 à 5 soient remplies, personne ne croit que les autres en doutent et ainsi de suite. »*

P.12-13

Une telle définition, bien qu'elle fasse référence dans le courant conventionnaliste, se situe à un niveau de généralité philologique qui rend son utilisation par le chercheur difficile en l'état. Si la conformité, premier critère, est un phénomène observable, les croyances réciproques, les raisons

de l'action et les préférences (critères 2 et 3) demandent des précautions lors de leur identification qui les rendent peu opérationnels. Ensuite, l'existence d'alternative et la communauté de savoirs sont reconnaissables en situation (critères 4 et 5).

Enfin, la définition de Lewis (1972) suppose une approche dynamique des conventions qui impose des contraintes méthodologiques importantes à l'identification et qui outrepassent le cadre défini en introduction. Des critères statiques doivent être retenus. L'axiomatique Lewissienne a été complétée, notamment par Gomez (1994, 1996) de critères en permettant l'identification. Sa grille d'analyse repose largement sur l'axiomatique de Lewis, et la complète par le critère de « situation d'incertitude radicale », et par le critère de « régularité » (résout de manière identique des problèmes identiques). Toutefois, de tels critères ne sont pas opérationnels en l'état pour étudier des phénomènes concrets de coordination dans les processus organisationnels. Gomez (1994) pose sur ce point la question du bon niveau d'observation des conventions. Son travail a retenu le niveau des marchés professionnels et des entreprises, niveau qui dépasse le cadre restreint des relations interservices au sein d'un processus.

Ces difficultés d'applications concrètes, comme la complexité du concept, se sont accompagnées de flou et de difficultés, tant dans l'accord sur une définition clarifiant les aspects statiques et dynamiques de la convention que dans la mise en oeuvre pour l'étude de l'organisation. Des confusions trouvent siège dans la double nature des conventions : elles sont à la fois la règle d'action et le mécanisme de sélection et d'adoption de la règle. Le professionnel ne dispose donc pas à ce jour d'outil lui permettant d'identifier une convention pour l'analyse des processus.

Boltanski et Thévenot font sur ce point appel au concept de cité qu'ils reprennent à la philosophie morale. Cette axiomatique apparaît plus opérationnelle que celle de Lewis, les auteurs la mettent d'ailleurs en oeuvre à de nombreuses reprises dans leurs divers travaux. Leur vocation universaliste est toutefois remise en cause par la hiérarchisation et le croisement des conventions qui conduit à retenir des formes de grandeurs infinies, même à ce niveau de généralité. Toutefois, elle consiste à rechercher dans la philosophie morale les fondements présumés des comportements locaux les plus répandus. Si nous adhérons au principe, nous nous accordons avec les travaux de Gianfoldoni et Richebez Battesti (2001) qui défendent la contingence de l'instrumentalisation des conventions. Le modèle de cité<sup>2</sup> qu'ils développent souffre lui aussi de

---

<sup>2</sup> Le modèle de cité se caractérise par six axiomes : commune humanité, principe de dissemblance, commune dignité, ordonnancement des états, formule d'investissement, bien commun.

faiblesse dans sa mise en oeuvre pour l'analyse des processus en raison des axiomes proposés. Les propositions d'opérationnalisation antérieures, si elles sont pertinentes à leur niveau d'analyse, n'apparaissent pas satisfaisantes pour l'étude des processus organisationnels. Les tentatives d'opérationnalisation soulignent la contingence des grilles d'analyse. Toutefois, les lectures proposées à partir de l'axiomatique lewissienne restent selon nous peu pertinentes. C'est d'ailleurs une difficulté soulignée par Gomez (2000). En se focalisant sur l'étude de la crise conventionnelle, Gomez retient comme niveau d'analyse le premier lieu où l'on peut observer cette crise. Si l'on s'attache au principe percolateur développé par Pajot (2001), le niveau le plus local sera à privilégier puisque la convention se diffuse à partir d'entités élémentaires : il sera alors plus difficile d'être présent en temps et en lieu lorsque la crise éclate et le coût de contrôle (être partout) sera accru. Plus récemment, Thévenot (2006) approfondit la question de l'échelle. Il étudie les actes individuels et locaux en cohérence avec les unités macrosociales, rénovant ainsi la question de l'agrégation posée par Schelling (1980). Or si nous reprenons l'argument de Gomez (2000), mais cette fois-ci pour le mobiliser dans l'étude des conventions au repos, c'est à dire la façon dont les acteurs conçoivent et mettent en oeuvre la coordination, ce niveau fin d'analyse reste le plus pertinent.

L'identification des conventions repose sur la construction d'une grille de critères définis à partir d'un état de l'art sur la théorie des conventions. Des contraintes s'affirment dans la sélection des critères d'identification : ils doivent être opérationnels de façon à pouvoir être identifiés en contexte. Ils ont été retenus à partir d'une trentaine de définitions du concept de « convention », écrites par des auteurs faisant référence pour leur représentativité statistique et analytique en retenant pour chaque définition le ou les concepts centraux.

## La sélection des critères

Auteur	Définition	Critère émergent
<b>Keynes, 1936, p.369</b>	« Une <u>solution d'un problème</u> de coordination qui ayant réussi à concentrer sur elle l'imagination des agents, tend à se reproduire avec <u>régularité</u> », dans Dupuy, 1989, p.369.	<b>Procédure de choix récurrente</b>
<b>Lewis (1969) dans Gomez 1996</b>	« Modes de coordination qui émergent afin de résoudre collectivement des <u>situations indécidables</u> par le calcul individuel ».	<b>Procédure de choix</b>
<b>Leibenstein, 1982, p.92</b>	« A convention is a routine that has an <u>interpersonal component</u> ».	<b>interaction</b>
<b>Eymard-Duvernay, 1989</b>	« Forme élémentaire de <u>constitution des collectifs</u> ».	<b>interaction</b>
<b>Salais, 1989, p.213</b>	« La convention, c'est un ensemble d'éléments qui, à tout instant, pour les participants à la convention, vont ensemble et sur lesquels, par conséquent, ils partagent un commun accord. Mais ce commun accord ne procède pas d'une écriture préalable où chaque détail serait explicité et qui reflèterait, de part et d'autre, une rationalité et une intentionnalité identique et consciente d'elle-même. Une convention est un <u>système d'attentes réciproques</u> sur les compétences et les comportements, conçus comme allant de soi et pour aller de soi. C'est par là même (Favereau 1984) qu'une convention est efficace. Les comportements attendus n'ont pas besoin d'être écrit à l'avance, écrits puis ordonnés pour être obtenus. Là gît la différence par rapport au contrat ». La convention « est une forme qui permet de coordonner des intérêts contradictoires qui relèvent de logiques opposées mais qui ont besoin d' <u>être ensemble</u> pour être satisfaits ».	<b>interaction</b>
<b>Livet, 1993</b>	« Les conventions sont des <u>repères</u> qui tiennent compte des conflits d'émotion ».	<b>Repère</b>
<b>Gomez, 1994</b>	« La convention est alors un jeu, un <u>mimétisme</u> et une <u>procédure</u> . La coordination par la convention se construit sans contradiction avec la <u>libre adhésion</u> des individus » p.94. « La convention est un <u>système qui génère et transmet de l'information</u> . C'est un modèle général de représentation de certains comportements collectifs doté de propriétés structurelles <u>repérables</u> quelque soient les réalités observées. »	<b>Mimétisme Procédure Absence menace Repère</b>
<b>Gomez, 1995</b>	La convention est autant une catégorie de pensée, c'est à dire un <u>modèle permettant de percevoir les réels</u> , qu'une configuration générale inscrite dans la nature économique... » p.138 La convention est « l'acceptation implicite de règles de pensée ou de conduite, <u>construites socialement</u> et non imposées par la nature, et qui permettent aux individus de <u>savoir comment ils doivent se comporter</u> dans des situations données, sans avoir recours à un calcul privé. » p. 139 « La convention est une confrontation sociale parce que elle n'existe que par l' <u>accumulation de comportements mimétiques</u> auxquels elle donne, comme un miroir social, leur sens. » p.145 « La convention est une <u>norme de conduite</u> commune qui conditionne le calcul des agents à des contingences sociales établissant les règles du jeu économique. » « Au total, la convention est un processus <u>récurrent</u> et stable mais soumis à des contingences d'adoption et donc évolutionnairement stable ». P.147 « Structure de coordination des comportements offrant une <u>procédure de résolution récurrente</u> des problèmes ».	<b>Repère Interaction Procédure de choix Récurrence Conformisme Récurrence</b>

Le tableau ci-dessus n'est qu'un extrait de l'ensemble des définitions mobilisées pour la sélection des critères. La convention y est à la fois la règle d'action et le dispositif d'adhésion à la règle. Il met en évidence l'émergence de sept critères. On distingue ainsi une convention par:

- des critères de contexte : situation d'interaction, d'incertitude et de récurrence;

- des critères de contenu : repère et procédure de choix arbitraire (arbitraire);
- des critères de suivi : absence de menace; conformisme.

Chacun des critères émerge de la convergence d'un ou de plusieurs concepts présents dans les définitions. Ces concepts contribuent à la définition et à l'opérationnalisation des critères. Ils sont recensés<sup>3</sup> dans le tableau ci-dessous :

Critères	Concepts associés
<b>Interaction</b>	Composante interpersonnelle ; constitution de collectif ; système d'attentes réciproques ; être ensemble ; construite socialement ; les uns par les autres et les uns par rapport aux autres ;
<b>Incertitude</b>	situation indécidable ; problèmes marqués par l'incertitude ;
<b>Réurrence</b>	Récurrent ; régularité ;
<b>Repère</b>	repères ; système qui génère et transmet l'information ; repérable ; modèle permettant de percevoir le réel ; savoir comment ils doivent se comporter ; accumulation de comportements ; norme de conduite ; indiquant ; critères de références ; mesure d'une décision ; sens au signal ;
<b>Arbitraire</b>	Procédures de choix arbitraire : solution d'un problème ; procédure de résolution ; non-justified criteria ;
<b>Absence de menace</b>	Libre adhésion ; attentes réciproques
<b>conformisme</b>	Mimétisme ; comportements mimétiques ; conformité générale ;

Ces critères présentent donc l'avantage d'être, à la fois, compatibles avec la définition de Lewis (1972) et de pouvoir être identifiés opérationnellement. En effet, chacun de ces critères est observable. Par ailleurs, le nombre de critères retenus se justifie par son utilité. En enlever un, c'est réduire la certitude d'identifier une convention : par exemple, pour le critère d'incertitude, le fait d'identifier une procédure ne signifie pas forcément que l'on n'identifie pas une convention. En rajouter un n'apparaît pas pertinent.

Ces critères ne sont pas directement opérationnels en l'état. Ils doivent être explicités préalablement à leur mobilisation dans le cadre d'une analyse conventionnelle. Cette explicitation peut dans un premier temps être enrichie des définitions communes des critères.

<sup>3</sup> Les concepts associés ne sont repris qu'une seule fois lorsqu'ils apparaissent dans plusieurs définitions.

Critères	Première définition des critères (Petit Robert, 2003)
<b>Interaction</b>	Action réciproque , interdépendance (dépendance réciproque, corrélation, liaison). Interaction sociale
<b>Incertitude</b>	Etat de ce qui est incertain. Incertitude de l'avenir, des évènements d'un résultat. Qui n'est pas fixé, déterminé à l'avance.
<b>Récurrence</b>	« qui vient en arrière » ; phénomène répétitif.
<b>Repère</b>	Revenir au point de départ. Marque qui sert à retrouver un emplacement, un endroit (signe, objet matériel) pour faire un travail avec précision, ajuster des pièces, localiser un phénomène.
<b>Arbitraire</b>	Qui dépend de la seule volonté, n'est pas lié par l'observation des règles. Qui procède d'un libre choix de principes, de conventions. Une valeur arbitraire a un caractère conventionnel. Dans le langage courant, arbitraire fait référence à un choix qui ne tient pas compte de la réalité, des exigences de la science. Caractère de ce qui est arbitraire, soumis au libre arbitre, à la fantaisie de quelqu'un.
<b>Absence de menace</b>	Menace : manifestation par laquelle on marque à quelqu'un sa colère, avec l'intention de lui faire craindre le mal qu'on lui prépare.
<b>Le conformisme / généralité</b>	Avec les formes (con-formare) Qui se conforme aux usages, aux traditions, aux coutumes. Rendre semblable au modèle. Se comporter de manière à être en accord avec. S'aligner, s'assujettir.

Si elles facilitent la compréhension des critères, ces définitions n'en donnent pas une explicitation conventionnaliste. La suite de cet article y est consacrée : la théorie est relue au travers de cette grille d'identification.

## 2. LECTURE CONVENTIONNALISTE DES CRITERES D'IDENTIFICATION

Cette seconde partie est consacrée à l'étude conceptuelle des critères retenus précédemment. L'enjeu est alors d'arriver à un positionnement sémantique et pratique de ces critères, préalables à leur mobilisation dans le cadre d'un audit des processus.

### 2.1. CRITERES DE CONTEXTE

Les objets et les acteurs contribuent à définir la situation (Salais, 1993). Cette notion de situation est cruciale pour analyser les conventions dans les réseaux sociaux (Gomez, Jones, 2000). La convention fournit des éléments d'identification de la population et renseigne chaque acteur sur les éléments pertinents pour la réussite d'une action. Elle est mobilisée dans des situations caractérisées par l'interaction, l'incertitude, et la récurrence.

## - INTERACTION

Les interactions entre les acteurs sont encadrées dans le réseau social<sup>4</sup>: humain chez Granovetter (1973) et sociotechnique chez Callon (1999). L'enjeu d'un pilotage par les conventions est d'étudier la nature de ces interactions (Le Moigne, 1997; Marchesnay, 1997). Les liens (intermédiaires) peuvent prendre la forme d'objets techniques, d'informations, de monnaie ou d'individus. Ils structurent les réseaux et jouent un rôle dans l'émergence des conventions en intervenant au cœur même des interactions entre les parties du réseau. Ainsi, chez Thévenot (2006, p.84), au sujet des coordinations marchandes, l'interaction est saisie dans les rapports d'activité, les inventaires d'humains et d'objets. Chaque réseau est structuré par des coordinations multiples. La notion de réseau décrit la formation du collectif dans l'enchaînement des interactions locales (Eymard-Duvernay, 1999, 2002).

Toutefois, une forme de détermination est maintenue : les choix des acteurs sont contraints par les engagements pris avec les autres et guident leurs actions; une organisation émerge. Un accord entre deux personnes pourra servir de base aux autres interrelations (Eymard-Duvernay, 1999) dans une entreprise faite d'objets et de dispositifs qui stabilisent les relations (Ughetto, 2000). L'organisation est à la fois un terrain de jeu pour les acteurs, un réseau que les acteurs construisent et modifient, et un réseau qui s'encadre dans des réseaux congruents et évolutifs (Froehlicher, 2000, p.122). La cohérence organisationnelle du réseau augmente avec les liaisons transverses et les caractéristiques communes entre les lignes d'activité (Dosi, Teece, Winter, 1990). Elle s'enracine dans des croyances, des habitudes et des routines qui structurent les actions de ceux qui travaillent avec elle et qui à leur tour en renforcent la structure. Les formes institutionnelles se développent autour des réseaux sociaux puis elles se figent dans les relations personnelles. Cette nature relationnelle impose des modes de gestion et des structures organisationnelles adaptées.

### Critère n° 1 : Situation d'interaction

- La réalisation d'une tâche dépend de l'action de plusieurs acteurs ou objets.

## - L'INCERTITUDE SUR LA COORDINATION

Les mécanismes conventionnels prévalent dans les situations incertaines, c'est à dire celles dans lesquelles les événements futurs ne sont pas probabilisables (Knight, 1921). L'incertitude est conçue comme l'impossibilité de savoir précisément comment un événement futur peut arriver ou

<sup>4</sup> Le réseau est composé de liens et d'intermédiaires.

s'il va arriver. Pour Gomez (1994, p.89), « *il y a incertitude lorsque la question qui se pose ne concerne pas seulement l'objet du choix, mais aussi les règles du jeu (ou les procédures) qui permettent celui-ci.* » « La vie des affaires » correspond à ce genre de situation et concerne aussi bien les agents sur le marché que les acteurs dans l'organisation (Orléan, 1989). L'incertitude se rencontre dans toutes les situations où l'acteur, pour se coordonner, ne connaît pas les états futurs du monde dans lequel il aura à décider et à agir, ni même les conséquences de ses décisions actuelles. En agissant, il modifie les états futurs de la nature et par conséquent les conditions dans lesquelles il aura à prendre ses décisions futures (Kandil, 1998). Pour Ponsard, Steinmetz et Tanguy (1996), la difficulté tient à la dispersion des informations, toujours plus nombreuses, et à l'imperfection des systèmes de communication.

A chaque monde possible correspond des zones d'ombres, d'incertitudes, autour desquelles s'organisent les réseaux de pouvoir. L'incertitude repose sur les comportements, on parle alors d'incertitude comportementale ; elle peut correspondre à une absence de règles de décision, on parle d'incertitude procédurale ; de façon générale, l'incertain repose sur l'environnement car l'analyse suppose que l'acteur se connaît lui-même.

Certains mécanismes permettent aux acteurs de réduire l'incertitude : c'est ce que la rationalité procédurale que l'on attribue à Simon (1976). Les relations sociales supposent en effet un système d'équivalence partagé et de représentations communes qui guide les acteurs en situation, et en permette l'interprétation (De Montmorillon, 1999). Là où il y a une incertitude sur la coordination, un vide rationnel pour Gomez et Jones (2000), la convention trouve sa place. La convention élimine les incertitudes sur la situation en donnant du sens à l'action dans un contexte fait de symboles et de représentations ; elle relie l'individu au collectif, chacune des deux parties voyant dans l'autre une solution à ce problème. La convention rend objective des natures qui sont acceptées par tous.

**Critère n° 2 : Situation incertaine**

- Les événements futurs ne sont pas probabilisables.
- L'acteur doit se coordonner avec son environnement naturel ou social.
- Pas de définition ex ante : absence de procédures ou de règles formelles (gammes opératoires, modes d'emplois, etc.)
- Plusieurs modes d'évaluation coexistent.

**- RECURRENCE**

La récurrence est au cœur de l'activité conventionnelle. C'est en effet dans la récurrence de la situation, de l'action et du résultat de l'action que se construit la régularité et la confiance dans la régularité. Elle justifie la confiance que les acteurs « placent » dans la convention et

l'enracinement de régularités dans les pratiques. Le problème est « *d'expliquer le caractère récurrent et concordant des conduites sociales qui actualisent des usages établis et des croyances légitimes en le rapportant à la dynamique de rationalisation de l'acte individuel de se conformer à une régularité.* » (Quéré, 1993, p. 33). La récurrence participe ainsi à la sélection de l'équilibre conventionnel, renforçant la confiance des acteurs dans la convention et convainquant de nouveaux adhérents. La convention s'instaure dans la récurrence des comportements : elle est dépendante du passé. Le fondement des conventions n'est pas naturel mais historique (Postel, 1998). Il est profondément ancré dans les jeux d'acteurs capables de comprendre, d'expliquer et d'agir.

La convention se construit chemin faisant avec les collectifs, au cours des interactions répétées (Thévenot, 1993). « *La coutume sur le lieu du travail est un ensemble de règles non écrites fondées en grande partie sur la pratique antérieure ou le précédent* » (Doeringer, Piore, 1971, p. 23)<sup>5</sup>. C'est un vecteur de genèse du marché interne du travail : le marché ou la grande organisation sont souvent le résultat d'une lente régulation des comportements (Schelling, 1978). La convention qui en procède est autonome plutôt que contrôlée par la hiérarchie (Favereau, 1986).

**Critère n° 3 : Situation récurrente**

- Action qui se reproduit, qui se répète
- On l'oppose à l'action originale ou unique: c'est par exemple le cas d'une affaire représentative en terme de volume de crédit (dans l'étude reprise en partie 2); ce dossier suivra un processus de validation ad hoc.

## **2.2. CRITERES DE CONTENU**

Dans l'entreprise, les conventions assurent aux individus, confrontés à l'incertitude sur la manière normale de se comporter, des moyens pour rationaliser et évaluer leurs comportements (Gomez, 1997 ; Denis, 1998). Les formes de la rationalité sont plurielles mais chacune est normalisée. La convention est un mécanisme d'assurance contre le risque de non coordination pour les individus qui y adhèrent. Elle fournit un système d'action et de représentation compatible avec l'impératif de coordination. Ce système contient, en germe, un repère et une procédure de choix arbitraire.

### **-LE REPERE CONVENTIONNEL**

Alors que les acteurs préfèrent individuellement une coordination de proximité qui leur autorise

<sup>5</sup> Doeringer, Piore, 1971, p.23, cité dans Favereau, 1986, p. 258.

une marge de manœuvre accrue, ils préfèrent, lorsqu'ils cherchent à se coordonner avec le collectif, un régime de coordination qui assure des repères communs au niveau global qu'à un niveau moindre (Livet, 1998). La convention est productrice de tels repères et en permet l'interprétation.

Pour Gomez (1996), il existe des signaux qui informent de son caractère universel ou non. Ainsi les signaux dissonants contredisent-ils la convention dominante et sèment-ils le doute sur ce qui est juste (Axelrod, 1992). A l'inverse, les signaux congruents informent sur le mimétisme des adhérents. La convention prescrit les modalités d'interprétation des signaux et leurs importances respectives de sorte qu'elle exerce un effet focalisant (Peyton Young, 1998), un magnétisme intrinsèque (Schelling, 1960).

Le repère vise à délimiter les contours d'une action et à identifier ce qu'il advient. Un tel repère oriente l'attention sur l'identification des choses et des indices matériels mis en jeu dans l'action (Boltanski, Thévenot, 1999; Thévenot, 2006). Interprétée comme modèle d'évaluation, la convention définit ce qui est certain dans le présupposé commun. Elle permet ainsi aux conduites de s'activer librement dans cette nature certaine. Avec le temps, l'accumulation des signaux détermine la réputation, la capacité à convaincre, la confiance ou l'éthique partagée (Gomez, 1994). La convention est un système d'information concret qui renseigne sur les convictions partagées par le collectif. Elle se compose d'un énoncé et d'un dispositif matériel (Gomez, 1994, 1996). L'énoncé communique le domaine d'application de la convention et se matérialise sous forme d'un discours qui est compatible avec elle. Il distingue les acteurs par leur rôle, leur importance et les devoirs des différentes catégories. Il limite ainsi l'information à traiter en disant qui fait quoi. Le dispositif matériel véhicule l'information en utilisant les technologies (règles, procédures, TIC, objets...).

**Critère n° 4 : Le repère**

- L'action conventionnelle est remarquable.
- C'est un foyer de convergence.
- L'instrumentation de la convention sert d'étalon pour le jugement
- La convention est une échelle de mesure pour l'évaluation des actions. Le repère permet d'évaluer l'action en fonction de ce qui est jugé régulier, conforme, normal.

**-PROCEDURE DE CHOIX ARBITRAIRE**

Le concept d'arbitraire, hérité de Lewis, est repris dans sa sémantique logique. Une proposition arbitraire ne procède pas de « lois logiques », c'est à dire que les propositions contradictoires ou les alternatives sont aussi bien acceptables. La décision conventionnelle procure un plan d'action coordonnée. Elle repose sur des croyances non justifiées. Les procédures de choix arbitraires

suivent leur propre logique, indépendamment des « lois logiques » ou des observations du réel. La convention est une procédure de choix arbitraire en ce qu'elle pourrait faire appel à des régimes de justification alternatifs et maintenir une coordination. Il convient alors de bien distinguer les deux niveaux d'analyse : la convention fournit une procédure de choix arbitraire alors que le choix de suivre la convention répond à une rationalité mimétique.

« *La convention est indifférente en elle-même, elle n'a aucune valeur en dehors de son effet de coordination* » (Eymard-Duvernay, Favereau, 1996). L'efficacité des conventions et la sous-optimalité du suivi des mauvaises conventions deviennent un problème central de l'analyse dans une perspective de pilotage organisationnel. La convention arbitraire, parcequ'elle suit sa propre logique, suppose l'existence d'alternatives. C'est d'ailleurs le point de vue de Lewis lorsqu'il affirme : « *Toute convention est arbitraire parce qu'il existe au moins une régularité alternative qui aurait pu être notre convention à sa place* » (Lewis, 1969, p. 70).

L'acte rationnel est alors celui qui suit la convention et non l'action opportuniste qui vise à tirer profit des limites qu'impose aux autres le respect du contrat social (Lewis, 1969 ; Salais, 1993). Seuls les déviants perçoivent des indices qui les poussent à rationaliser, douter de la convention et la remettre en question. Ces mêmes déviants jouent un rôle déterminant dans le changement conventionnel.

**Critère n° 5 : Procédure de choix arbitraire**

- L'acte rationnel est celui qui suit la convention.
- La convention de Lewis est indifférente et potentiellement inefficace.
- Il existe au moins une alternative envisageable. Son existence suffit à valider le critère. La recherche d'alternative repose sur le calcul, l'intuition ou l'imagination.

### **2.3. LES CRITERES DE SUIVI**

La logique instrumentale seule ne suffit pas à expliquer le suivi des conventions, leur genèse et leur évolution. « *Suivre une règle fait appel à des sentiments partagés, à des valeurs qui introduisent nécessairement le niveau collectif dans l'analyse* » (Batifoulier, Biencourt, Rebérioux, 2002, P.3). Les conventions sont suivies sans l'intervention d'un dispositif d'incitation-sanction : lorsque les acteurs cherchent à se coordonner, ils se conforment à la convention.

#### **- ABSENCE DE MENACE**

Les collectifs sélectionnent des mécanismes destinés à l'assurance d'une coordination minimale. L'efficacité de ces conventions tient à leur capacité à convaincre les acteurs de leur adoption par

les autres membres de la population. La convention ne s'impose pas, elle est adoptée par l'acteur dans l'organisation. Son adhésion dépendra de la force de conviction du régime de coordination : légitimité, cohérence du régime et confiance qu'il suscite (Lewis, 1969 ; Gomez, 1996).

L'instrumentation de la convention et les signaux renvoyés par les acteurs dans l'action ont en premier lieu force de conviction. D'autres sources de légitimité sont envisageables..

Pour Heem (2003), la légitimité des conventions vient des institutions. Ces institutions peuvent être cognitives (Powell, DiMaggio, 1991), coercitives (North, 1990) ou normatives (Jarniou, 1981). La légitimation s'inscrit dans le processus de stabilisation des institutions (Berger, Luckman, 1966 ; Douglas, 1989). Le processus conventionnel est autoconfirmatoire (Lewis, 1969) : La convention s'inscrit progressivement dans le comportement et les croyances de sorte que lorsqu'elle est installée, elle est naturelle. Même lorsque la convention trouve sa genèse dans un accord explicite, le temps efface les dimensions contractuelles (Peyton Young, 1998) et définit un nouveau sens dans la chaîne des attentes, actions et interprétations, de sorte que l'acteur finit par oublier les conditions originelles de genèse : « *then a convention create by agreement is no longer different from one created otherwise: it bears no trace of its origine.* » (Lewis, 1969 p. 84). Cela est d'autant plus vrai dans le contexte de notre étude où la convention prend son autonomie face à la hiérarchie.

Enfin, le suivi de la convention peut aussi répondre à un calcul. La convention est suivie parce que l'acteur a intérêt à la coordination. C'est parce qu'ils perçoivent un intérêt individuel à se coordonner que les acteurs s'engagent dans l'action collective. Dans cette perspective, l'émergence de la convention et son maintien tient à la motivation rationnelle des acteurs de se conformer individuellement aux régularités de comportement, de croyance et de jugement.

**Critère n° 5 : Absence de menace**

- L'absence de menace explicite est identifiée lorsque aucune mesure coercitive contraint les acteurs à suivre la régularité, ou à suivre une alternative.

**- LE CONFORMISME**

Avec Keynes (1936), la spéculativité de crise conduit à un nouvel ordre conventionnel : l'imitation. Le comportement mimétique apparaît être la solution rationnelle dans la recherche d'action coordonnée. Gomez (1994, p.90) fait référence sur ce point à un « *mimétisme rationnel, tel que le comportement optimal pour chaque acteur consiste, non pas dans un calcul, mais dans l'imitation des autres. Par un processus d'anticipation auto-réalisatrice, l'état du monde finit alors par ressembler effectivement aux attentes des acteurs* ». Sans convention se posent les risques

d'absence de repère et de retour à l'angoisse, la peur et l'émotion. Suivre la convention est alors une « règle de sécurité ».

Dans ce contexte, l'acteur se conforme au comportement partagé. Il adopte une convention qui prouve l'imitation généralisée. Un conformiste peut se définir comme un acte ou une personne qui se conforme, plus ou moins passivement aux usages établis. Au sens conventionnaliste, un conformiste, celui qui est conforme, est un individu qui dans une situation donnée agit en accord avec le comportement qu'il croît acceptable pour les autres et qui est réellement normal pour eux. Les acteurs sont adverses au non conformisme et cherchent à imposer la convention à laquelle ils croient (Gomez, 1996b). La convention repose sur un mécanisme de rationalité mimétique et non calculatrice (De Montmorillon, 1999) et s'entretient par une préférence pour la conformité (Favereau, 2001). Etudier les conventions revient à étudier comment elles génèrent et communiquent des informations sur le mimétisme des adhérents.

Le mimétisme n'est pas uniquement un inconscient collectif, c'est aussi une forme de rationalité collective, une procédure de sélection des règles de coordination. L'imitation, au sens de la théorie des jeux évolutionnaires est procédurale au sens de la rationalité limitée : elle traduit un niveau suffisant de satisfaction qui conduit un acteur à reproduire la stratégie des autres joueurs, à imiter intentionnellement les individus qui appartiennent au même réseau que lui (Bernard, Vicente, 2000). La conformité et le mimétisme sont les contraintes de reproduction à l'identique du collectif (Girard, 1982). Le groupe n'est efficient et ses règles efficaces pour guider les actions individuelles que si chacun y adhère et prouve sa conformité. L'illustration d'indépendance met en doute la convention. Schelling (1978) analyse le phénomène d'imitation comme un phénomène de masse critique. La valeur de la convention s'accroît avec le nombre d'adhérents et justifie son caractère auto-renforçant dans la branche orthodoxe (Sugden, Jones, 2001).

**Critère n° 6 : Le conformisme**

- L'acteur reproduit la stratégie de autres joueurs.
- La question de l'efficacité de l'action ne se pose pas.
- La question du pourquoi de l'action ne se pose pas ; les acteurs suivent la pratique conventionnelle parce que les autres font de même.
- La convention est suivie par le plus grand nombre en référence à des signaux qui informent de son caractère universel.

A l'issue de ce cheminement en pays conventionnaliste, on dispose de quelques liens tissés entre les concepts et les réalités empiriques. Le tableau ci-dessous en propose une synthèse.

Critères	Opérationnalisation
----------	---------------------

<b>Interaction</b>	- co-action de deux acteurs, hommes ou objets pour la réalisation d'une tâche.
<b>Incertitude</b>	- Absence de procédure ou de règles formelles (gammes opératoires, modes d'emplois...).
<b>Récurrence</b>	- Action qui se reproduit, qui se répète.
<b>Repère</b>	- La convention, comme repère permet d'évaluer l'action en fonction de ce qui est jugé régulier, conforme, normal.
<b>Arbitraire</b>	- L'existence de solutions alternatives, et même d'une unique alternative le valide en situation d'incertitude. La recherche d'alternative nécessite seulement de recourir à l'imagination, à l'intuition ou au calcul.
<b>Absence de menace</b>	- Aucune mesure coercitive ne contraint les acteurs à suivre la régularité, ou à suivre une alternative : adhésion délibérée, naturelle pour celui qui cherche à se coordonner - Sanction possible pour les non adhérents
<b>Conformisme</b>	- Pas de remise en question par les acteurs de la pratique conventionnelle ; la question du pourquoi de l'action n'est pas posée ; les acteurs suivent la pratique parce que les autres font de même. - L'acteur reproduit l'action des autres joueurs sans se poser la question de son efficacité. - La question du pourquoi de l'action ne se pose pas ; les acteurs suivent la pratique conventionnelle parce que les autres font de même. - La convention est suivie par le plus grand nombre en référence à des signaux qui informent de son caractère universel.

La grille d'identification des conventions, composée de ces 7 critères, est mise en oeuvre en terrain bancaire et plus précisément dans le processus crédit immobilier. Ce dernier est le processus phare de la banque de détail, pour le développement et pour la fidélisation. La place du chercheur, comme observateur participant dans une banque régionale<sup>6</sup> y est cohérente avec le phénomène étudié : les interactions entre agences du réseau et le service instructeur du siège sont représentatives des problématiques de coordination entre back office et front office.

### 3. CONFRONTATION EMPIRIQUE : LE STOCKAGE DES DOSSIERS DE CREDIT DANS UNE BANQUE DE DETAIL

Les données ont été collectées au cours d'une observation participante de 9 mois : cette stratégie de recherche permet l'accès à des données riches et contextualisées. Ces données sont de trois natures : des données primaires d'observation et de discours et des données secondaires sous format papier et informatisé correspondant à des documents internes. Elles sont analysées et regroupées d'une part pour sélectionner des zones hôtes où l'on s'interroge sur l'existence de conventions partagées, d'autre part pour identifier la convention au moyen de la grille d'analyse. Pour sélectionner les zones hôtes, une analyse préalable s'impose. La cartographie des processus où l'on appréhende les zones hôtes à partir des tâches effectives, met en évidence des tâches médiatrices entre les acteurs et entre les services. C'est notamment le cas de la tâche de stockage des dossiers de crédit qui est retenue ici pour illustrer la démarche d'analyse conventionnelle. On

<sup>6</sup> Banque régionale notée BR par la suite.

analyse les données collectées d'une part pour cartographier le processus et faire apparaître la tâche de stockage, d'autre part pour les confronter à la grille de lecture.

### 3.1.LA TACHE DE STOCKAGE

La lecture proposée de ce problème opérationnel est un exemple de résultat, pour l'opérationnalisation de la théorie des conventions et pour l'analyse de la coordination. Le stockage des dossiers de crédit intervient à plusieurs reprises dans le processus crédit immobilier. Il consiste à mettre un dossier en attente de traitement ou d'envoi en le stockant dans une armoire destinée à cet effet ou simplement en le posant sur le coin du bureau du conseiller ou de l'instructeur. C'est donc un problème opérationnel qui est relu en mobilisant la grille d'analyse conventionnelle.

L'activité de stockage a fait l'objet d'études en logistique, en recherche opérationnelle, en contrôle de gestion et en gestion de production. Il existe cependant pas ou peu de travaux sur les stocks dans les services. Dans la banque, la question des stocks fait traditionnellement référence aux fonds propres détenus par la banque, au niveau d'encours, ou encore à la quantité de monnaie fiduciaire détenue. Le terme de stock est donc ici impropre, mais il est mobilisé, sur le terrain, par les acteurs observés, pour caractériser l'entrepôt des dossiers sur les tables et principalement dans les armoires.

<b>Stock</b>	<b>27/07 Responsable filière</b>	<i>« Et bien on va voir si on a bien travaillé. Qui m'aide pour l'inventaire ? »</i>
<b>Stock</b>	<b>03/08 Responsable filière</b>	<i>« L'armoire est bien pleine. Il va falloir commencer à en remplir une seconde. »</i>

La tâche de stockage est régulatrice dans l'activité d'instruction des dossiers. Elle assure un lissage de la charge de travail dans le temps : elle permet en effet de pallier les inégalités de débit dans les flux de dossier. En ce sens, le stockage impacte la coordination en terme d'organisation de l'activité. Or lorsque la charge de travail répartie dans le temps est trop importante pour le service instructeur, les dossiers à instruire s'accumulent.

<b>Stock</b>	<b>16/06 Instructeur 6</b>	Déballage du courrier : <i>« C'est pas aujourd'hui que ça va baisser. » Remarque de I6 après avoir mis les nouveaux dossiers dans l'armoire de stockage.</i>
--------------	--------------------------------	---

<b>Stock</b>	<b>27/07 Instructeur 2</b>	I2 « <i>On arrêterait d'en recevoir, qu'on aurait encore du travail pendant deux semaines avant d'avoir atteint un niveau normal. »</i> Chercheur : « <i>C'est quoi un niveau normal ? »</i> I2 « <i>Oh, une à deux semaines. »</i>
--------------	--------------------------------	---

L'existence du stock légitime sa propre existence, de sorte qu'il devient normal pour tous. Le stock n'est pas seulement régulateur, il est également créateur de délais dans l'instruction des dossiers. Lorsqu'il n'est plus efficace, le stock devient un goulot d'étranglement dans la chaîne des dossiers de crédit. Un stock de 10 jours (ouverts) signifie pour le client un délai de deux semaines (calendaires) nécessaire pour la seule tâche de stockage au service instructeur.

<b>Stock</b>	<b>observation</b>	Nous avons pu observer des stocks dépassant 20 jours au cours de notre passage dans le service instructeur. C'est un dysfonctionnement avéré, puisque le temps jugé normal de stockage au seul service instructeur est de l'ordre de 10 jours. L'acceptation de la normalité du stockage renforce sa légitimité et sa normalisation.
--------------	--------------------	--

Tous les dossiers ne sont pas envoyés au service instructeur : une partie de l'instruction des dossiers est déléguée en agence et une partie des dossiers est dématérialisée.

<b>Stock</b>	<b>23/04 Responsable filière</b>	« <i>Ici, on ne traite que les dossiers non délégués et les dossiers réglementés. C'est une politique de délégation. »</i>
<b>Stock</b>	<b>observation</b>	Le stockage au service instructeur ne concerne que les prêts qui y pénètrent. Les piles constituées dans les armoires de stockage contiennent : les prêts immobiliers réglementés et/ou non délégués. Les prêts réglementés les plus courants sont les PTZ (Prêt à Taux Zéro), les PAS (Prêt à l'Accession Sociale), les P2I (Prêt à l'investissement Immobilier). Les prêts non délégués concernent pour l'essentiel les PTH (Prêt Tout Habitat) et les SCI (Prêts aux sociétés civiles immobilières).
<b>Stock</b>	<b>Données secondaires</b>	Le « Dossier de financement habitat » aide à la constitution du dossier de crédit. Il renseigne notamment sur la nature du prêt, les cases à cocher, le niveau de délégation. Nb : il n'est pas consigné en annexe.

Par ailleurs, les commerciaux réalisent eux aussi un stockage des dossiers les moins urgents et les départs en vacances constituent des périodes d'afflux important de dossiers au service instructeur.

<b>Stock</b>	<b>13/07 Instructeur 4</b>	« <i>Encore 27 dossiers aujourd'hui. Ils les gardent jusqu'à leurs vacances et tout d'un coup, on dirait qu'ils le redécouvrent, ils se disent « si on l'envoyait » et ils arrivent tous en même temps. A côté de ça, on n'en recevra pas la moitié dans deux mois. »</i> Remarque : propos à relativiser avec chiffre d'instruction dossier
--------------	--------------------------------	---

Dans tous les cas, le niveau des stocks au service instructeur ne descend qu'exceptionnellement en dessous de 5 jours.

<b>Stock</b>	<b>08/09 Instructeur 1</b>	« <i>Ca fait longtemps qu'on a pas eu un stock de moins de 10 jours. »</i>
--------------	--------------------------------	--

En agence le phénomène agrégatif ne pose pas de difficulté de type « goulot d'étranglement » en raison de la décentralisation :

<b>Stock</b>	<b>05/05 Conseiller agence</b>	« <i>C'est pas qu'il faut énormément de temps pour traiter un dossier, mais c'est qu'il faut pouvoir s'y consacrer, et puis avoir toutes les pièces. Et puis pour peu que tu en aies un ou deux en attente, ça repousse d'autant. »</i>
--------------	--	---

La durée de stockage est limitée dans le temps afin de respecter le délai acceptable.

<b>Stock</b>	<b>29/09 Responsable instruction</b>	« <i>J'ai fait construire un outil pour suivre le niveau des stocks parce que certains dossiers pouvaient rester longtemps dans l'armoire. Alors je ne souhaite pas qu'il y en ait qui y restent trop longtemps. »</i> Remarque : propos à relativiser avec chiffre d'instruction dossier
--------------	--	--

<b>Stock</b>	<b>Données secondaires</b>	Il existe deux outils de suivi des dossiers visant à accompagner le travail de rationalisation entrepris sur les délais (« le suivi des dossiers » et « le système de suivi des dossiers »).
--------------	----------------------------	--

Préalablement à l'entrée en stock, plusieurs tâches interviennent dans le processus : déballage du courrier, affectation des documents à pièces manquantes sur dossier, retours, ou entrepôt en armoire de stockage.

<b>Stock</b>	<b>Observation</b>	Les dossiers sont distingués entre : les dossiers déjà affectés, en attente d'informations complémentaires, du stockage des dossiers en attente d'affectation. Les dossiers non affectés sont habituellement stockés dans une armoire de rangement par date, par catégorie de financement et par niveau d'urgence. Les dossiers déjà affectés et en attente d'information complémentaire sont stockés dans les étagères de stockage individuel propres à chaque instructeur.
<b>Stock</b>	<b>13/05 Instructeur 1</b>	Chaque instructeur dispose d'une partie d'armoire pour installer ses affaires. Chercheur : « <i>Qu'est ce que c'est que ces dossiers ?</i> » Il : « <i>Ce sont les dossiers qui ont déjà été affectés et où on attend des documents supplémentaires.</i> »
<b>Stock</b>	<b>Observation instruction</b>	Les dossiers sont déstockés par la responsable de service. Elle les affecte aux instructeurs, chaque soir pour le lendemain selon des critères formels : ordre de priorité par date d'arrivée, par niveau d'urgence déclarée et des critères ad'hoc : capacité de l'instructeur à traiter telle catégorie de dossiers, volonté de renforcer telle ou telle compétence chez l'instructeur...
<b>Stock</b>	<b>07/07 Responsable instruction</b>	Chercheur : « <i>Ce n'est pas trop difficile pour vos deux recrues ?</i> » RI : « <i>Je donne les PTH aux garçons parce qu'ils peuvent le faire, c'est pas compliqué et puis c'est moi ou « responsable filière » qui signons.</i> »
<b>Stock</b>	<b>Observation</b>	Chaque jour, la responsable du service instruction pose sur le bureau de chacun de ses collaborateurs une pile de dossier à instruire. Chacun sait que la décision de qui fait quoi lui revient. Et chacun sait également qu'elle donne les dossiers les plus compliqués (montage SCI) à Instructeur 3 et Instructeur 4 parce que, de toute évidence, ce sont les plus compétents pour cela.
<b>Stock</b>	<b>05/08 Instructeur 4</b>	« I 4 » de retour de vacances va se choisir des dossiers dans l'armoire car « Responsable instruction » est en vacances. « <i>Ca avance plus vite quand je fais les SCI. Comme ça, vous pouvez faire ce qui est facile.</i> »

L'identification d'une convention potentielle de stock invite à l'analyse de l'efficacité et de la légitimité de cette tâche.

### 3.2. IDENTIFICATION DE LA CONVENTION

La situation décrite ci-dessus est susceptible d'abriter une convention de stock. Son identification est possible en renseignant les critères d'identification. A chacun des critères d'identification, on associe un élément de définition de la convention de stock.

- Situation d'interaction : Le stockage, comme activité est intermédiaire, au sein du processus immobilier, entre l'activité commerciale et l'activité d'instruction. Le volume des dossiers entrants dans le service est déterminé par l'activité économique. Or l'activité immobilière est cyclique, tant au cours d'une année que sur des périodes plus longues.

<b>Stock</b>	<b>19/07 Conseiller agence</b>	« <i>L'immobilier se porte bien. C'est normal qu'on en profite.</i> »
<b>Stock</b>	<b>02/06</b>	« <i>Depuis maintenant trois ans que je m'occupe de la filière immobilière, je peux vous</i>

	<b>Responsable filière</b>	<i>dire que l'immobilier varie avec les saisons. On vit une période faste et ça fait plus d'un an qu'on réfléchit à l'atterrissage : et bien ça n'a jamais marché aussi bien. »</i>
<b>Stock</b>	<b>Observation</b>	Les nombreux documents et entretiens collectés dans le cadre de la mission officielle vont dans le sens de la cyclicité du marché immobilier.
<b>Stock</b>	<b>Données secondaires</b>	Le niveau de stock suit les évolutions du marché immobilier car le nombre d'instructeurs est lissé tout au long de l'année : deux instructeurs au maximum peuvent être absents simultanément (outil « suivi des dossiers »).

Le stock au service instructeur dépend du travail effectué en amont par les agences. Il résulte de l'agrégation des pratiques locales. Il assure la médiation entre le conseiller en agence et l'instructeur. C'est donc un lien, une solution de coordination dans les interactions entre ces deux acteurs.

<b>Stock</b>	<b>05/05 Conseiller agence</b>	<i>« C'est quand même rare quand ils écoutent. Tu appelles pour un dossier urgent et ils te disent qu'ils ont je ne sais combien de jours de stock et qu'ils ne peuvent pas se permettre de faire des exceptions »</i>
<b>Stock</b>	<b>21/05 Assistant agence</b>	<i>« J'ai un dossier dont je m'occupe et j'appelle pour savoir où il en est. Ça faisait une semaine que je l'avais envoyé. Là-dessus, on me dit qu'il est en stock, que j'étais moins pressé avant de l'envoyer. Au moins ça prouve qu'on travaille bien nos clients. »</i>

Le stock légitime l'attente dans le traitement. C'est une justification dans l'interaction.

<b>Stock</b>	<b>Observation</b>	En agence : A chaque passage dans l'agence, il a été possible d'observer des dossiers traînants dans les armoires (ouvertes en l'absence de clients) et sur les bureaux.
<b>Stock</b>	<b>Observation</b>	Le dossier entrant dans le service instructeur est rangé dans l'armoire. Remarque : le stock est médiateur dans l'interaction
<b>Stock</b>	<b>Données secondaires</b>	La procédure de déballage de courrier (non consignée en annexe), interne au service instructeur est mise en place pendant la période d'observation et formalise la pratique : tout dossier entrant est, s'il a déjà été affecté, remis à l'instructeur qui en a la charge, et dans le cas contraire, stocké dans l'armoire commune.

Ces trois sources de données convergent pour souligner le caractère interactif du stockage. Le stock est médiateur. On retiendra le qualificatif d'intermédiation justificatrice comme critère d'interaction.

- L'incertitude : Le stock apparaît dans un contexte d'incertitude sur les modalités de coordination entre l'agence et l'instruction.

<b>Stock</b>	<b>10/09 Instructeur 6</b>	<i>« Y a un mois de cela, on en recevait 30 par jour et maintenant qu'on a du renfort, on en a pas 20. Au moins, on va pouvoir rattraper le retard. »</i>
<b>Stock</b>	<b>15/10 Conseiller agence</b>	<i>« De toute façon, quand on se presse pour monter le dossier et qu'on l'envoie, ils le stockent pendant deux semaine. Alors quoi faire ? Autant que je prenne mon temps. Qu'il soit sur mon bureau ou chez eux, c'est pareil. »</i>

Ces deux discours soulignent l'absence de solution de coordination en dehors du stock.

<b>Stock</b>	<b>Données secondaires</b>	Il n'existait pas, jusqu'à la formalisation d'une procédure de traitement du courrier (10/05/2004) de procédure signifiant à l'instructeur ce qu'il doit faire d'un dossier entrant dans le service.
--------------	----------------------------	--

L'incertitude porte aussi sur le nombre de dossiers entrants dans le futur. L'incertitude porte également sur la qualité du stock, qualité mesurée par le nombre et la nature des dossiers en stocks : elle est convertie en délai. Par ailleurs, il n'existe pas de communication permettant d'assurer des prévisions, au moins de court terme quant au nombre futur de dossiers à traiter.

<b>Stock</b>	<b>Observation</b>	Il n'existe pas d'outil de suivi prévisionnel (pour le service instructeur) assurant la coordination dans le temps entre les services du siège et du réseau (outil « système de
--------------	--------------------	---

	suivi des dossiers »).
--	------------------------

Ces trois sources de données convergent et soulignent le caractère incertain de la coordination en dehors du stockage. Le stockage est une solution à l'incertitude sur le suivi du dossier. Les conséquences futures de l'action ne sont pas connues. Il existe donc une incertitude environnementale inhérente aux évolutions du marché immobilier.

- La récurrence : le stockage est une action répétée quotidiennement, à tous les niveaux du processus crédit immobilier (agence, service instructeur, production).

<b>Stock</b>	<b>Observation</b>	Tous les conseillers rencontrés dans le service prescription ou dans l'agence du réseau ont des dossiers en instance, sur le bureau ou dans l'armoire. La dénomination « stock » n'est présente que dans les services du siège parce qu'ils centralisent, mais l'activité de « rétention » de dossiers en agence peut être interprétée comme une forme de stockage.
--------------	--------------------	---

Dans le service instructeur, l'activité de stockage est mise en œuvre avant, pendant et après traitement (archivage). L'archivage au service instructeur est réglementaire et ne concerne que les dossiers refusés : les dossiers acceptés poursuivent leur circuit. Le stockage est donc bien une régularité dans les comportements.

<b>Stock</b>	<b>15/10 Conseiller agence</b>	<i>Réponse à la question « pourquoi tu mets le dossier en attente ? » « Parce que tout le monde fait ça. Qu'est-ce que tu veux en faire. On ne va pas s'arrêter de travailler pour faire de l'administratif. »</i>
<b>Stock</b>	<b>Données secondaires</b>	La procédure de traitement du courrier renforce l'institutionnalisation, au service instructeur, de la pratique récurrente du stockage.
<b>Stock</b>	<b>Donnée secondaire</b>	L'analyse des données internes du service instructeur montrent que près de 500 dossiers sont traités mensuellement par celui-ci et proviennent des agences du réseau (les autres dossiers de la banque sont délégués en agence).

Ces trois sources de données s'ajoutent aux données reprises pour l'identification du critère d'interaction (notamment sur l'immobilier) pour justifier de la récurrence du stockage. Tous les dossiers entrants sont stockés. Il s'agit donc d'une pratique systématique.

- Le repère : le niveau des stocks est significatif de l'activité de la BR. Les instructeurs sont en justification permanente de leur délai et le justifient par le niveau des stocks. Il est formalisé, au service instructeur par le remplissage de l'armoire de stockage.

<b>Stock</b>	<b>23/07 Instructeur 6</b>	<i>« On avance bien, on arrive même à réduire les stocks. »</i>
<b>Stock</b>	<b>21/05 Assistant agence</b>	<i>« J'ai un dossier dont je m'occupe et j'appelle pour savoir où il en est. Ça faisait une semaine que je l'avais envoyé. Là-dessus, on me dit qu'il est en stock, que j'étais moins pressé avant de l'envoyer. Au moins ça prouve qu'on travaille bien nos clients. »</i>

Le niveau des stocks est décompté chaque semaine pour évaluer la qualité et prévoir les retards potentiels.

<b>Stock</b>	<b>Données secondaires</b>	Le service a mis en place un logiciel de suivi des stocks de dossiers construit à partir d'Excel par un temporaire vacance. Il permet un inventaire permanent du niveau des stocks lequel vient compléter l'inventaire physique hebdomadaire (« système de suivi des dossiers »).
<b>Stock</b>	<b>Observation</b>	Le niveau des stocks est un carrefour des discussions du service. Plusieurs fois par jour,

	les instructeurs jettent un coup d'œil évaluateur sur le niveau des stocks et commentent. Toute personne, non cadre, extérieure au service est avertie lorsqu'elle rentre dans le service du niveau des stocks. C'est aussi un argument largement repris par les instructeurs pour justifier des retards dans l'instruction.
--	--

Les trois sources de données convergent. Le niveau des stocks au service instructeur est un repère pour la coordination. Il permet d'évaluer le niveau d'activité de la BR. Le stock est alors un indicateur d'activité.

- Arbitraire : Des solutions alternatives au stockage des dossiers sont envisageables. Elles reposent sur une réorganisation de l'activité, une flexibilité et une mobilité fonctionnelle de la main d'œuvre, sur la coordination des plannings (outil de prévision). Le stockage est donc une solution de coordination arbitraire et non rationnelle au sens classique. L'effet d'agrégation qui l'accompagne produit des goulots d'étranglements générateurs de délais. L'effet d'agrégation lié au stockage est générateur de délais.

- Absence de menace explicite : il n'existe pas de menace qui impose un stock minimum ou maximum. L'existence des stocks est entretenue par l'attitude des responsables, lesquels ne mettent pas en place d'actions correctives.

<b>Stock</b>	<b>Observation</b>	Au service instructeur : Au cours de l'observation, le niveau de stock a connu plusieurs pics dont un en particulier au cours duquel une deuxième armoire s'est imposée. Rapidement, la responsable a réorganisé l'armoire principale de façon à faire rentrer tous les dossiers. Les instructeurs ont tous fourni un effort supplémentaire pour réduire les stocks à ce moment là.
<b>Stock</b>	<b>Observation</b>	En agence : il est difficile de se rendre compte de l'état des stocks en agence dans la mesure où ils sont par nature décentralisés.
<b>Stock</b>	<b>05/05 Conseiller agence</b>	<i>« Le dossier, je peux l'envoyer quand je veux. Si j'ai qu'un rendez vous et que je n'ai pas de dossiers en attente, je peux le traiter dans la matinée et il part l'après-midi. Ça n'arrive jamais, parce qu'il y a toujours quelque chose à faire et puis que c'est aussi bien de réfléchir à tête reposée. Personne ne le fait, d'ailleurs. »</i>

Ces deux sources d'observation convergent. Le stockage est un choix délibéré, en agence comme au service instructeur. Rien n'empêche ce dernier de traiter un dossier qui n'a pas été stocké. En outre, la procédure de traitement de courrier interne au service instructeur n'est que la formalisation d'une pratique déjà bien implantée. Les habitudes forcent le stockage, en l'absence de toute menace : le stockage est un choix délibéré.

- Le conformisme : tout le monde stocke, personne ne se pose la question de l'existence des stocks : c'est une évidence.

<b>Stock</b>	<b>15/10 Assistant agence</b>	AA : « Moi, je fais comme les autres. Quand tu as un client pour un crédit, tu ne peux pas tout remplir devant lui, il va s'énerver et surtout, il va t'énerver. Alors tu finis plus tard. » Chercheur : « T'en fais quoi du dossier ? »
--------------	---------------------------------------	---

		AA : « Tu le mets sur ton bureau en attendant d'avoir du temps. »
<b>Stock</b>	<b>10/11 Responsable instruction</b>	« Comme tout le monde stockait dans son coin les dossiers qu'on lui attribuait, il a fallu mettre de l'ordre, parce que quand il s'agissait de recoller les pièces du dossier, ça devenait compliqué. »
<b>Stock</b>	<b>14/05 Instructeur 2</b>	Chercheur : « C'est normal que tu gardes ces dossiers incomplets ? » AA : « Je ne vois pas qu'est ce que je pourrais en faire. »

Ces trois entretiens convergent pour normaliser le stock. La pratique est suivie sans que se pose la question de l'efficacité. Chacun agit conformément à la pratique d'usage. Le stockage est donc une pratique non questionnée.

- Tableau récapitulatif :

A l'issue de cette analyse, on a effectivement pu retrouver les critères d'identification conventionnels. Ceux-ci sont repris dans le tableau suivant:

Critères :	<b>Convention de stock</b>
Interaction	<b>Intermédiation justificatrice</b>
Incertitude	<b>incertitude environnementale (évolution marché immobilier)</b>
Récurrence	<b>Pratique systématique</b>
Le repère	<b>Indicateur d'activité</b>
Arbitraire	<b>Générateur de délais</b>
Absence de menace	<b>Choix délibéré</b>
Conformisme	<b>Pratique non questionnée</b>

La tâche de stockage est importante dans la gestion du flux de dossiers de crédit immobilier. Elle doit être un outil et non une contrainte. Les stocks s'accumulent et sont générateurs de délais et de dysfonctionnements. Or l'existence de ces stocks n'est pas remise en cause. Au niveau local, c'est l'organisation du service instructeur et la gestion des ressources humaines qui interrogent. Les tâches d'archivage, de classement, les mises à niveau pour l'instruction de dossiers spécifiques ne sont pas faites dans les temps.

Des dysfonctionnements sont relevés : modalités d'affectation des dossiers; recours à la flexibilité des postes (faire intervenir des conseillers en soutien des instructeurs) ; anticipation des flux de dossiers. Au final, la convention de stock en place n'est pas satisfaisante puisqu'elle est source d'inefficacité. La convention est un outil de valorisation des « déviations » les plus performantes.

## CONCLUSION

La triangulation des données pour leur analyse des processus contribue à la qualité de l'identification de la convention de stock. La grille d'analyse mobilisée permet une explication détaillée et fine du phénomène conventionnel. L'identification des conventions enrichit en ce sens le pilotage des processus. Elle ouvre des possibilités d'accès aux règles d'action effectives

dans l'organisation productive. C'est là l'apport principal de cette recherche. Outre sa dimension sémantique, elle esquisse une démarche d'audit des conventions utile au pilotage des processus. La convention apparaît comme un filtre pour percevoir dans la coordination à la fois les opportunités de création de valeur et les menaces de destruction de valeur. Ces régularités de la coordination sont mises en lumière et apparaissent manipulables en cours d'action. La maîtrise de l'organisation repose sur la connaissance des conventions en place et leur inscription dans les réseaux d'acteurs et sur l'envoi de signaux capables d'agir sur la confiance que les acteurs placent dans la convention. La question de la manipulation des conventions constitue un prolongement naturel de cette recherche et repose, sur une compréhension dynamique du concept. Sur ce dernier point, nous suivons Thévenot (2006, p.43) pour qui « *la production des sciences de la société ne s'arrête pas à des images fixes. Elle se doit d'enregistrer, voire d'anticiper, des mouvements* ». Dans une visée interventionniste, la question posée par la dynamique est d'une part comment créer de la stabilité dans les représentations des acteurs en institutionnalisant une convention en place (lutter ainsi contre les alternatives peut permettre de créer la stabilité nécessaire à la prévisibilité) ; et comment créer le changement en mettant en doute certaines représentations. « *La tâche de l'analyste ne saurait pour autant se confondre avec le simple recueil des « théories indigènes » de l'action. Elle suppose d'inscrire les catégories en usage dans un cadre d'analyse qui en éclaire le jeu, les exigences, la genèse.* » (Thévenot, 2006, p.53).

## RÉFÉRENCES

- Argyris C. (1993) *Savoir pour agir: surmonter les obstacles à l'apprentissage organisationnel* traduit de *Knowledge do Action. A Guide to Overcoming Barriers to Organizational Change* 2003, Dunod, 330p.
- Axelrod R. (1992) *Donnant Donnant : théorie du comportement collectif* traduit de *The evolution of coopération*, O. Jacob coll. Sciences Humaines, 235 p.
- Batifoulier P. (2004), L'économie contre l'éthique. Une tentative d'analyse économique de l'éthique médicale, *Journal d'Economie Médicale*, Vol. 22, n°4.
- Batifoulier P., Cordonnier L., Zenou Y. (1992) L'emprunt de la théorie économique à la tradition sociologique : le cas du don contre don, *Revue Economique*, septembre, n°5 p.917-946.
- Boltanski L. Thévenot L. (1991) *De la justification : les économies de la grandeur*, Gallimard NRF essais, 483 p.
- Boltanski L., Chiapello E. (1999) *Le nouvel esprit du capitalisme*, Gallimard NRF essais, 843p.
- Callon M. et alii (1999) *Réseau et coordination*, economica, avril, 193p.
- David A. (1999) Logique, épistémologie et méthodologie en sciences de gestion Nouvelle version revue et augmentée, *cahier de recherche DMSP*, juillet, n° 275, 38p.

- Denis J.P. (1998) Jeu conventionnel et systèmes de conduite des acteurs - Recherche sur l'échec qualitatif de la campagne de lancement d'un contrat qualité dans une banque française, *Cahiers lyonnais de recherche en gestion*, avril, p. 199-225.
- Doeringer P.B., Piore M. (1971) *Internal Labor Market and Manpower Analysis* Heath Lessington, Massachussets.
- Douglas M. (1989) *Comment pensent les institutions*, traduit de *How institutions think*, MAUSS la découverte, 180p.
- Dosi G. (1992) Industrial organisation, competitiveness and growth, *Revue d'économie industrielle*, 1er trim, n°59, p.27-45.
- Dosi G., Teece D. Winter S. (1990) Les frontières des entreprises : vers une théorie de la cohérence de la grande entreprise, *Revue d'économie industrielle*, 1er trimestre, n°51, p.238-254.
- Eymard Duvernay F. (1989) Conventions de qualité et formes de coordination, *Revue Economique*, mars, n°2, p. 329-359.
- Eymard Duvernay F. (1999) Les compétences des acteurs dans les réseaux, in "réseaux et coordination" callon et alii, *Economica*,
- Eymard Duvernay F. (2002) Pour un programme d'économie institutionnaliste, *Revue Economique*, mars, vol.53, n°2, p. 325-336.
- Eymard-Duvernay f., Favereau O. (1997) Les conventions dans la vie économique, *Ecole de paris du management [www.ecole.org](http://www.ecole.org)*, avril, 10p.
- Favereau O. (1986), La formalisation du rôle des conventions dans l'allocation des ressources, in *Le travail Marché, règle conventions*, Insee economica, p. 249-268.
- Favereau O. (2001) Préface in *Théorie des conventions* Batifoullier, Larquier, *Economica*, p. 5-32
- Girin, J. (1999) L'analyse empirique des situations de gestion : éléments de théorie et de méthode, in Martinet, *Epistémologies et sciences de gestion*, *Economica Gestion*, p. 141-182
- Gomez P.Y. (1994) *Qualité et théorie des conventions*, *Economica recherche en gestion*,
- Gomez P.Y (1995) Des règles du jeu pour une modélisation conventionnaliste, *Revue Française d'Economie*, été, vol.10, n°3, p. 137-171.
- Gomez P.Y. (1996) *Le gouvernement de l'entreprise*, Interéditions, mai, 271 p.
- Gomez P.Y. (1997) Economie des conventions et sciences de gestion, in *Encyclopédie de Sciences de Gestion*, coordonnée par Simon, Joffre, *Economica*, p. 1060-1073.
- Gomez P.Y. (2000) Recherche en action : propositions épistémologiques pour l'analyse conventionnaliste, in Amblard M. *Convention et Management*, de Boeck, p.257-275.
- Gomez P-Y, Jones B. C. (2000) Conventions : An interprétation of deep structure in organizations, *Organizations Science*, novembre - décembre, vol.11, n° 6, p. 696-708.
- Granovetter M. (1973) La force des liens faibles in *Le marché autrement Les réseaux dans l'économie*, Desclée de Brouwer, p 45-73.
- Granovetter M. (1985) Action économique et structure sociale : le problème de l'encastrement in *Le marché autrement – Les réseaux dans l'économie*, Desclée de Brouwer, p 75-115.
- Heem G. (2001) Une approche conventionnaliste de l'évolution du contrôle interne, *Revue Française de Gestion*, juin - août, n°134, p.38-46.
- Heem G. (2003) Conventions et gestion du risque bancaire in *Conventions et management* coordonnée par Amblard, de Boeck, p. 117-137.
- Honore L. (1998) Systèmes de contraintes, systèmes disciplinaire et décision face au risque. Le comportement du chargé d'affaires comme déterminant fondamental du risque de la banque, *Finance Contrôle Stratégie*, septembre, vol.1, n°3, p.85-106.

- Honore L. (1997) Gouvernement de la firme et discipline : Analyse conventionnaliste des modalités de rationalisation et de justification de la décision, *Revue Humanisme et entreprise*, n°222, p. 65-79.
- Jacot J.H., Lajoinie G. (1988) *Modes d'organisation et technologie*, Presses Universitaires de Lyon.
- Kandil F. (1998) De la rationalité à la raison pratique dans les actes économiques in *Institutions et conventions : la réflexivité de l'action économique*, EHESS, p. 145-169.
- Keynes J.M. (1936) *Théorie générale de l'emploi, de l'intérêt et de la monnaie* chapitre 12 : l'état de la prévision à long terme ; chapitre 15: Les motifs psychologiques et commerciaux de la liquidité, Payot, 407p. Disponible sur [http://classiques.uqac.ca/classiques/keynes\\_john\\_maynard/theorie\\_gen\\_emploi/theorie\\_emploi\\_monnaie\\_2.pdf](http://classiques.uqac.ca/classiques/keynes_john_maynard/theorie_gen_emploi/theorie_emploi_monnaie_2.pdf),
- Knight F.A. (1921) *Risk, Uncertainty and Profit*, Boston, MA.
- Kreps D.M. (1990) Corporate culture and economic theory in James Alt and Kenneth Shepsle, eds. *Perpective on positive political economy*, New-York, Cambridge University Presse, p. 90-143.
- Lamarque E. (1996) *Les métiers bancaires : définitions et logiques d'intégration*, Thèse de doctorat de l'université de Bordeaux.
- Leibenstein H., 1966, Allocative efficiency Vs "X-efficiency", *American Economic Review*, juin, vol. 56, p 392-415.
- Leibenstein H., 1978, On the basic proposition of X-efficiency theory, *American Economic Revue*, mai, vol.68, n°2, p. 328-332.
- Leibenstein H. (1982) The prisoners'dilemna in the invisible hand : an analysis of intrafirm productivity, *American Economic Revue*, mai, vol.72, n°2, p. 92-97.
- Le Moigne J.L. (1997) La théorie des conventions est-elle convenable?, *Revue Française de Gestion*, janvier - février, p. 108-113.
- Lewis D.K. (1969) *Convention A Philosophical study*, 2002, Blackwell Publisher, 220p.
- Lewis D.K. (1972) Langages et langage traduit de *Philosophical paper* 1983, novembre - décembre 1993, *Réseaux, communication technologie, société*, n°62 p. 9-18.
- Livet P. (1993) Le collectif comme virtuel, *Réseaux, communication technologie société*, novembre - décembre, n°62 p.119-120.
- Livet P. (1998) Des actions et des émotions aux phénomènes sociaux : cognition et interprétation, *Intellectica*, janvier - février, n° 26-27, p. 57-77.
- Lorino P. (1995) *Comptes et récits de la performance Essai sur le pilotage de l'entreprise*, Les éditions d'organisation, 285p.
- Marchesnay M. (1997) La convention : un outil de gestion? *Revue Française de Gestion*, janvier - février, p.114-124.
- Montmorillon B. de (1999) Théorie des conventions, rationalité mimétique et gestion de l'entreprise in "*De nouvelles théories pour gérer l'entreprise du XXIème siècle* coordonné par Koenig, *Economica*, mars, p. 171-198.
- North D.C. (1990) *Institutions, Institutional Change and Economic Performance*, repris dans Douglas (1989), cambridge University Presse, 159p.
- Orléan A. (1989) Pour une approche cognitive des conventions économiques, *Revue Economique*, mars, n°2, p. 241-272.
- Pajot S. (2001) *Percolation et économie*, Thèse de doctorat Nantes, 531 p.

- Plé L. (2002) La co-construction des conventions comme mode de coordination des canaux de distribution : le cas de la convention d'appropriation, FROG CREPA Paris-Dauphine, octobre, 3èmes journées, 34 p.
- Peyton Young H. (1996) The economics of convention, *Journal of economic perspectives*, printemps, vol.10, n°2, p.105-122.
- Peyton Young H. (1998) Conventional contracts, *Revue of economic Studies*, vol. 65 p.773-792.
- Ponsard J.P., Steinmetz S., Tanguy H., 1996, Jeux d'équipe avec interface et coordination dans l'entreprise, *Revue Economique*, septembre, n°5, p. 1063-1088.
- Powell W.W., DiMaggio P.J. (1991) *The new institutionalism in organizational analysis* repris dans Heem, 2003, University of Chicago Press, 478p.
- Quere L. (1993) A-t-on vraiment besoin de la notion de convention, *Réseaux, communication technologie société*, novembre - décembre, n°62, p. 19-42.
- Rivaud-danset D., Salais R. (1992) Les conventions de financement des entreprises. Premières approches théoriques et empirique, *Revue Française d'Economie*, automne, vol.7, n°4, p.81-120.
- Salais R. (1989) L'analyse économique des conventions du travail, *Revue Economique*, mars, n°2, p.199-240.
- Salais R. (1993) Conventions et mondes possibles, *Réseaux, communication, technologie société*, novembre - décembre, n°62, p. 131-135.
- Schelling T.C. (1960) *Stratégies du conflits* traduit de *The strategy of conflict* 1986, PUF, 295p.
- Schelling T.C. (1978) *La tyrannie des petites décisions* traduit de *Micromotives and macrobehavior* (1980), PUF, 247p.
- Sugden R. (1989) Spontaneous Order, *Journal of Economic Perspective*, vol.3, n°4, p.116.
- Thévenot L. (1993) A quoi convient la théorie des conventions?, *Réseaux, communication, technologie société*, novembre - décembre, n°62, p. 137-142.
- Ughetto P. (2000) L'entreprise dans l'économie des conventions, *Revue Economique*, janvier, Vol.51, n°1, p.51-73.
- Verstraete T. (1999) *Entrepreneuriat – connaître l'entrepreneur, comprendre ses actes*, L'Harmattan, Economie et innovation, 207p.