

LA CONTRAINTE OBSTACLE OU MOYEN À L'ACTION STRATÉGIQUE DES ORGANISATIONS ? - NOUVEAU REGARD SUR LE CONCEPT DE CONTRAINTE POUR APPROFONDIR LA RELATION DUALE ACTION STRATÉGIQUE - CONTRAINTE

Corinne GRENIER

Doctorante - Enseignant Chercheur
Centre de Recherche DMSP
Université de Paris Dauphine
Place du Maréchal de Lattre de Tassigny
75116 Paris - FRANCE

Introduction

Une des préoccupations centrales de la théorie des organisations et de la pratique managériale des entreprises est de comprendre et « gérer » les degrés de latitude d'action stratégique de ces unités dans leur environnement. Cette thématique s'énonce fort diversement : déterminisme ou volontarisme; proaction ou réaction, changement radical ou adaptation incrémentale... En somme, il s'agit de s'intéresser au problème de la « contrainte » qui pèse sur l'action stratégique des organisations. La notion de contrainte est ici un terme générique, pour désigner ce que la littérature, s'appuyant sur différents courants théoriques, nomme Inertie (Aldrich 1979, Hannan et Freeman 1989), Résistances (Fredrickson et Iaquinto 1989), Logiques Dominantes (Prahalad et Bettis 1984), Habitudes (Bouchiki 1991, Tushman et Romanelli 1985)...; puisque nous montrerons que ces vocables évoquent tous la problématique de la limitation de l'Action Stratégique des Organisations (ASO). Pour cette raison, nous définissons la contrainte comme un fait de toute nature (action, comportement ou structure interne et externe organisationnelles, événement ou tendance environnementaux...) « qui limite l'action stratégique » de l'organisation.

La manière d'aborder cette thématique, de la regarder «épistémologiquement» et de l'ancrer théoriquement ne cesse encore d'évoluer, nous amenant vers de nouvelles préoccupations managériales. Ainsi, la littérature a souvent oscillé entre une vision déterminée et une vision volontaire du rôle de l'organisation dans son environnement; elle a été aussi amenée à admettre qu'il est parfois plus pertinent de réconcilier ces deux visions pour rendre compte du comportement de l'organisation.

Nous considérons (et nous expliquerons pourquoi) que les contraintes sont consubstantielles à l'action stratégique des organisations car elles en émergent et s'y imposent; en conséquence,

elles expliquent tout autant qu'elles limitent cette action. Nous nous insérons donc dans une perspective de la reconnaissance de la dualité Action Stratégique - Contrainte (AS-C).

Cependant, nous souhaitons poser une interrogation davantage radicale : dans quelle mesure l'organisation chercherait-elle à prendre appui sur des contraintes pour mener son action stratégique? Nous souhaitons apprécier **dans quelle mesure la contrainte peut être un outil de gestion de cette action à la disposition des organisations et le sens stratégique d'une telle conception du rôle de la contrainte.**

En ce sens, nous entendons ré-interroger la relation duale Action Stratégique - Contrainte. Cette question de recherche nous oblige également à porter un nouveau regard sur la notion même de contrainte ⁽¹⁾. Cette communication a ainsi une triple visée : une *visée théorique* (porter un regard nouveau sur le concept de contrainte à l'ASO), une *visée manageriale* (s'interroger sur la contrainte comme moyen de gérer une ASO) ainsi qu'une *visée méthodologique* (une règle méthodologique de lecture du concept de Contrainte sur une étude de cas).

Pour ce faire, une première partie développera la problématique de cette communication (1° et 2° sections) et proposera la méthodologie développée pour conduire cette étude (3° section). Une seconde partie, qui s'appuie sur l'étude d'un cas réel d'une action stratégique, déroulera donc notre outillage méthodologique, afin d'étudier le concept de Contrainte et de donner un nouveau sens à la relation duale Action - Contrainte.

1° PARTIE - Présentation de la problématique de recherche et de l'outillage méthodologique pour « faire parler » le cas

Cette partie s'articule autour des trois sections suivantes : la nécessité de préciser la manière de regarder le concept de Contrainte... pour apprécier la dualité AS-C... et selon une grille méthodologique appropriée pour comprendre le concept de contrainte à l'ASO. Cependant, nous avons volontairement choisi de développer brièvement cette partie théorique sur la problématique de recherche, pour présenter en profondeur la partie empirique de la communication.

¹ C'est donc dans cette optique que nous avons adopté a priori plus haut une définition large de la « contrainte ».

Section 1 - comment regarder le concept de Contrainte ?

Il est toujours nécessaire de clarifier la manière d'aborder un phénomène organisationnel et cela d'autant plus que l'on travaille sur un concept large tel que celui de la « Contrainte » à l'action stratégique de l'organisation. Nous avons déjà mentionné que nous considérons cette terminologie comme proche d'autres concepts tels que l'Inertie, les Logiques d'action, les Résistances... qui évoquent tous le problème de la latitude d'action des organisations dans leur environnement, mais à partir de présupposés théoriques divers (Asthley et Van de Ven 1983; Burrell et Morgan 1979). Il y a donc une nécessité épistémologique (l'action de l'organisation est-elle toujours possible ?), théorique (quels outils conceptuels mobiliser pour apprécier la latitude d'action de l'organisation) et méthodologique (comment regarder sur le terrain le problème de la contrainte à l'ASO ?) à opérer un tel positionnement. Cette précaution est enfin d'autant plus nécessaire que ce regard influe naturellement la manière d'envisager la dualité AS-C.

Ce positionnement se fera donc (brièvement) en trois temps.

En premier, nous avons questionné la nature de la contrainte. Certes, la contrainte peut prendre plusieurs dimensions puisque nous considérons qu'elle prend appui sur différents faits (action, structure, événement, norme juridique...⁽²⁾) ; en ce sens, la contrainte peut être structurelle, cognitive, socio-politique... et cela a très certainement un lien avec la manière de considérer l'organisation (Morgan 1989). La contrainte peut aussi être externe ou interne à l'organisation.

Ce qui importe en fait est de questionner (pour le dépasser) la nature tangible ou virtuelle de la contrainte à l'ASO (Bourgeois 1984 ; Weick 1979).

Nous venons de dire que la contrainte s'appuie sur un fait et nous considérons alors que ces faits ont une existence tangible, indépendamment de la manière de l'organisation de percevoir et de comprendre son environnement. En ce sens, le fait de contrainte existe en dehors de l'organisation qui agit.

Mais ce qui importe pour comprendre le phénomène de l'action sous contrainte est alors d'une part le problème de la qualification d'un tel fait en contrainte et d'autre part le problème

² Cette affirmation est rendue plus claire au point « section 2-2° » suivant où elle est illustrée concrètement à partir de l'étude du cas sur laquelle s'appuie cette communication.

de savoir comment un fait de contrainte entre dans la sphère d'action d'une organisation ⁽³⁾. C'est pourquoi nous considérons la question de la tangibilité d'une contrainte comme secondaire au regard de cet aspect de « construction » ou de « représentation » du système d'action : le problème de la contrainte à l'ASO n'est plus de savoir si l'organisation manoeuvre dans son environnement (Bourgeois 1980) pour s'adapter à des contraintes interprétées ou « objectives » (Bourgeois 1984), mais dans quelle mesure elle construit son cadre d'action (à savoir comment elle construit son environnement de manière à préserver au mieux ses marges de liberté d'action) ⁽⁴⁾.

En second lieu, et pour poursuivre sur cette idée de délimitation d'un système d'action où se déroule la dualité Action-Contrainte, nous considérons que la contrainte structure l'organisation et les relations que cette dernière entretient avec son environnement. Nous adoptons en effet une optique systémique pour aborder le phénomène organisationnel dans ses problématiques Action-Contrainte. La contrainte est systémique ou de couplage (Crozier et Friedberg 1977; Giddens 1984; Orton et Weick 1990) et l'expression duale AS-C ne pose pas de problème dès lors que l'on admet que « le comportement humain ne peut être pensé en dehors des contraintes et des opportunités que fournit aux individus leur contexte d'action » (Friedberg 1993:52).

Nous considérons donc que les contraintes reposent sur des faits qui ont une existence objective (qui peuvent certes être perçues et interprétées différemment selon les acteurs; mais cela est un autre problème (Ranson *et al.* 1980)); par contre, leur rôle de contrainte dépend effectivement de l'action menée par l'organisation, à savoir du système d'action ainsi formé.

En conséquence, et en dernier lieu, cette position nous permet de dépasser l'opposition (ou dichotomie) entre une vision déterministe et une vision volontariste du couple Action - Contrainte pour s'interroger sur la manière d'envisager les réconciliations duales entre ces deux termes.

Section 2 - ... pour apprécier les dualités AS-C

Apprécier la relation duale entre Action et Contrainte dépend également de la manière d'expliquer **comment on peut lier ces deux termes**. Nous trouvons intéressant de mettre en

³ Cela oblige concrètement le chercheur à se demander pourquoi un fait va jouer un rôle de contrainte au long d'une histoire et pourquoi donc ce fait aura été intégré par les acteurs dans leurs systèmes d'action.

⁴ Ainsi, dans notre étude de cas (sections 2 et 3), nous montrerons que l'action stratégique menée par l'organisation « gestionnaire d'aéroport » est contrainte par l'événement « crise du transport aérien après 1990 ». Cet événement a une existence réelle, tangible, en dehors de l'action du gestionnaire aéroportuaire, des compagnies aériennes et autres parties qui interviennent. Mais ce qui importe est le fait que d'une part cet événement n'est pas repéré et intégré dans son contexte d'action par tous les acteurs et que d'autre ce événement n'est pas interprété pu perçu comme une contrainte par tous les acteurs également.

parallèle trois approches théoriques de réconciliation que nous nommons respectivement comme suit.

1. l'optique de réconciliation dite alternative (Scott 1987) selon laquelle ce serait en fonction de critères tels que la taille ou l'âge des organisations que les perspectives contingente ou volontariste rendraient mieux compte du comportement stratégique de l'organisation;

2. l'optique de réconciliation dite stratégique (Hrebiniak et Joyce 1987) selon laquelle les deux perspectives ci-dessus sont vraies mais qu'elles expliquent séquentiellement (et donc dans le temps) la vie de l'organisation; ainsi, dans le temps, l'organisation se trouverait placée dans des contextes qui s'imposeraient à elle ou qu'elle puisse davantage construire.

Nous réfutons ces deux optiques qui relèvent davantage d'un raisonnement linéaire de type : « parfois (par nature (1° voie de réconciliation) ou dans le temps (2° voie)) l'organisation est contrainte par son contexte d'action, parfois elle peut agir » (5).

3. Nous adoptons en conséquence une optique de réconciliation relevant de la dualité du structurel (ou dite structurationnaliste - (Giddens 1984)) ou systémique (Crozier et Friedberg 1977 ; Morin 1986) selon laquelle une variation est à la fois limitante et habilitante de l'ASO. Ainsi « tous les types de contraintes sont aussi des types d'opportunités, des médiums qui rendent l'action possible » (Giddens 1987:171 (6)). La dualité du structurel signifie que les propriétés structurelles des systèmes sociaux sont à la fois des conditions et des résultats des activités accomplies par les agents qui font partie de ces systèmes. Nous nous plaçons en quelque sorte dans la logique des stratégies dites interactives (Joffre et Koenig 1993) en ce sens que « l'action stratégique se construit dans le cadre de contraintes qu'elle aménage » (ibid.:106-107).

Donc dans tous cas, le lien entre Action Stratégique et Contrainte est systémique et structurant. L'action génère des contraintes qui en retour limitent et orientent l'action de l'organisation.

Mais nous voulons aller plus loin dans cette relation duale et donc envisager le lien entre action et contrainte de manière plus radicale. Certes, la contrainte participe

⁵ Nous réfutons ces deux options au nom d'une vision de logique formelle que nous jugeons pertinent de dépasser pour comprendre le phénomène organisationnel (Martinet 1993) ; il serait tout aussi intéressant de porter attention aux faiblesses de ces perspectives (Qu'est-ce que la taille d'une organisation ? ou Quel horizon temporel étudier ? - par ex.).

⁶ C'est en ce sens que nous faisons référence à A. Giddens (1987), parce que ses travaux prennent appui sur un courant théorique (courant de la structuration) qui a su très justement dépasser les dualités Action-Structure, macro-micro.... qui à notre sens parcellisent la vision d'un phénomène et gêne son étude et sa compréhension. Nous n'entendons cependant pas baser notre recherche uniquement sur ce courant ; nous n'avons donc pas pour objectif de baser notre recherche sur l'ensemble de l'enseignement théorique du courant de la structuration.

« systématiquement » à l'action. **Mais peut-on considérer que l'organisation va chercher à s'appuyer sur la contrainte pour mener son action?** C'est donc pour interroger la contrainte comme outil de gestion de l'ASO que nous avons été amené à développer un outillage méthodologique spécifique.

Section 3 - élaboration d'une grille méthodologique de lecture de la contrainte

Notre recherche s'articule donc en deux temps : mesurer le concept de contrainte pour apprécier la contrainte en tant qu'outil de gestion de l'ASO. Pour ce faire, nous nous sommes appuyés sur une étude de cas. Or, confrontés à nos données empiriques et nombreuses, et compte tenu de notre approche théorique du problème (qui nous a conduit à adopter une définition volontairement large du concept de contrainte) nous avons été amenés à nous poser des questions aussi simples que : Que recouvre concrètement, une fois sur le terrain, la notion de contrainte ? Comment repérer une contrainte au déroulement de l'ASO ?

L'étude de notre terrain nous a conduit à élaborer une méthodologie de lecture de la contrainte en trois étapes : *Repérage*, *Qualification* et *Mesure*.; étapes qui ont progressivement émergé au fur et à mesure de l'étude de notre terrain.

a- la phase de repérage : mettre sous forme narrative une histoire n'est jamais une opération neutre puisque la manière de raconter une série de faits dit beaucoup et impacte la manière de comprendre ces faits. La narration contient déjà en elle-même un ensemble de pré-concepts reliés entre eux.

Au fur et à mesure de la collecte des données sur le terrain, qui nous familiarisaient davantage avec le déroulement de l'ASO étudiée, nous avons jugé pertinent ⁽⁷⁾ d'articuler l'histoire autour de moments particuliers. Ces moments ont marqué une difficulté majeure dans la réalisation de ladite action stratégique, qui prenaient alors la forme d'une décision ou d'un comportement d'un acteur clé. Ces moments ont été nommés « Incidents Critiques ». C'est à travers le sens de ces incidents critiques (nature, survenance...) que nous pouvions repérer tout un ensemble de difficultés à l'ASO, que nous devons éventuellement catégoriser en tant que Contrainte selon une règle de décision précise mais pertinente.

⁷ Le vocable « pertinent » indique que cette manière de raconter l'histoire permet de donner une cohérence et du sens à toutes les données collectées ; étant entendu que cette manière a été acceptée par les acteurs clés de cette histoire.

b- la phase de qualification de la contrainte : c'est donc pour répondre à cette question de la qualification de la contrainte à l'ASO que nous avons été conduit à élaborer une règle pour décider ce qui pouvait être appelé « contrainte à l'ASO » (8).

Enfin, une fois les contraintes à l'ASO repérées, il nous est apparu que ces contraintes relevaient d'un degré d'intensité différent. Ainsi, parfois l'organisation étudiée paraissait totalement étrangère à la survenance de la contrainte; parfois au contraire, son comportement paraissait davantage explicatif de cette survenance. Quel sens donner à cette observation ?

c- la phase de mesure de l'intensité : c'est enfin pour répondre à cette question que nous avons été amenés à mesurer la contrainte selon des degrés différents (en l'occurrence trois degrés d'intensité).

Nous pouvons considérer cette dernière étape de notre grille méthodologique comme celle concourant très directement à l'étude de notre problématique de recherche (dans quelle mesure peut-on considérer la contrainte comme un outil de gestion de l'ASO ?). Mais il était nécessaire avant de poser clairement comment qualifier un événement de contrainte (2° étape) et donc de poser comment raconter une histoire (1° étape), puisque le sens d'une contrainte apparaît dès sa mise sous forme narrative.

2° PARTIE : La contrainte : outil de gestion de l'Action Stratégique des Organisations ? Nouveaux regards à partir d'un cas

L'étude de notre question de recherche s'appuie sur **le cas d'un programme d'investissement aéroportuaire**, mis en oeuvre entre 1987 et 1992 ; la réalisation de ce programme par le gestionnaire aéroportuaire est ici assimilée à une action stratégique mise en oeuvre par le gestionnaire aéroportuaire (9). Ce cas raconte comment la réalisation d'un programme d'investissement aéroportuaire (basé à la fois sur une nécessaire adaptation des

⁸ Nous avons cependant estimé plus pertinent et plus clair de présenter cette règle de décision dans la 2° partie, lors que l'étude du cas proprement dite.

⁹ Le gestionnaire aéroportuaire est ici la Chambre de Commerce qui gère (sous forme d'une concession) la plate-forme aéroportuaire ; le mode de gestion d'un aéroport en France, sa situation financière... rendent l'aéroport fort dépendant de diverses parties (tutelle administrative ; compagnies aériennes ; collectivités locales...) pour mettre en oeuvre des choix stratégiques. Cela rendait le cas pertinent par rapport à notre question de recherche. Bien entendu, la spécificité de telles

capacités de la plate-forme et une vision nouvelle sur le potentiel de son développement) s'est heurtée ou a favorisé des difficultés diverses, dans un contexte bouleversé par une crise économique et l'arrivée du T.G.V. sur le site de l'aéroport, obligeant le gestionnaire à réviser quelques conditions (qu'il jugeait parfois fondamentales) de réalisation du programme, mais aboutissant à un retard important puis une pause dans la réalisation dudit programme ⁽¹⁰⁾ (se reporter à l'annexe 1 pour une présentation plus détaillée de l'histoire du cas) :

Période	Histoire
1° période (1987 - fin 1987) - apparition du premier projet d'investissement aéroportuaire, autonome par rapport à un certain contexte nouveau...	C'est pour répondre à un besoin d'augmentation des capacités de l'aéroport que le gestionnaire établit en concertation avec les compagnies aériennes et la tutelle un programme d'investissement; et s'il a par ailleurs agi pour la création d'une ligne et d'une gare T.G.V. sur la plate-forme même, il considère ces deux démarches comme autonomes. Il y a urgence et le gestionnaire dépose un dossier de demande d'autorisation d'emprunt au ministère des Finances. Or à sa surprise, ce dernier refuse les autorisations et la réalisation du programme ne peut commencer.
2° période (1988 à fin 1989) - le programme d'investissement doit tenir compte des investissements T.G.V., se veut toujours ambitieux mais connaît de sérieuses difficultés...	Les compagnies saisissent cette opportunité pour réviser ledit programme, dont la

organisations nous oblige à questionner le degré de validité externe de cette recherche. Mais dans le cadre de cette communication, nous entendons simplement apporter un témoignage et des voies nouvelles de réflexion.

¹⁰ La réalisation de l'étude de cas a suivi les prescriptions méthodologiques « habituelles » en la matière (Yin 1990) ; de même, nous nous sommes appuyés sur les recommandations de Huberman et Miles (1991) pour le traitement et la mise en forme des données qualitatives collectées sur le terrain.

nouvelle version tiendra compte des investissements induits par la construction d'une ligne T.G.V. et à la charge financière de l'aéroport (i.e. que les compagnies devront donc en partie financer). Ce programme double de volume mais le gestionnaire refuse clairement de recourir à des subventions de collectivités locales pour alléger sa part financière. Il y a toujours urgence à démarrer les travaux et un nouveau dossier de demande d'autorisation est déposé; mais le ministère des Finances émet un nouveau (certes partiel) refus et les travaux ne débutent que lentement...	
3° période (1990 à mai 1992) - difficultés croissantes dans la discussion du financement du programme d'investissement, obligeant le gestionnaire à faire quelques apprentissages avec réticences...	
Le ministère souhaiterait en fait un étalement du programme, un recours à des subventions puis une diminution du volume des investissements compte tenu d'une crise économique qui affaiblit l'activité en Europe. Mais devant le refus ou échec du gestionnaire à satisfaire réellement ces conditions, cette période sera marquée par la succession de 3 nouveaux refus (partiels) du ministère des Finances.	
fin de l'histoire : finalement, face à la situation financière dégradée des compagnies aériennes, de la concession aéroportuaire..., compte tenu d'un trafic aérien morose, le gestionnaire décide de faire une pause dans la réalisation du programme d'investissement.	

Tableau 1 - chronologie succincte du cas

Nous allons dérouler logiquement notre outil méthodologique afin de comprendre le concept de contrainte et d'apprécier la relation duale AS-C.

Section 1 - 1° phase méthodologique : le repérage des « Incidents Critiques »

5 Incidents Critiques articulent notre cas, que le tableau ci-dessous présente succinctement (se reporter également à l'annexe 1 pour une présentation détaillée de ces incidents critiques) :

Période	Date	Incident critique	
		n°	Sens de l'incident critique ⁽¹¹⁾
1° période	fin 1987	1°	refus du ministère des Finances d'accorder en totalité ou partiellement les autorisations d'emprunt demandées par le gestionnaire. Les raisons ont varié dans le temps mais s'articulent autour des thèmes suivants : le volume et le coût du programme, son mode de financement, l'incertitude sur le contexte de l'aéroport, les réserves exprimées par des
2° période	nov. 1989	2°	
3° période	octobre 90	3°	
	octobre 91	4°	
	mai 1992	5°	

¹¹ Notons que ces incidents critiques s'expriment ici en terme de refus de financement de la part d'un même acteur ; ce fait là est contingent à la structuration de l'histoire étudiée (d'autres cas nous ont conduit à retenir des incidents critiques de nature diverse).

			parties a priori directement bénéficiaires de ce programme...
--	--	--	---

Tableau 2 - chronologie des Incidents Critiques

Ces incidents critiques apparaissent comme la résultante de difficultés contingentes (une crise économique), de résistances davantage structurantes (le refus du gestionnaire aéroportuaire de recourir à des subventions de collectivités locales), mais aussi de perceptions (sur le potentiel de développement du trafic aérien sur la plate-forme) ou encore de logiques d'action et d'intérêts différents entre acteurs (qualité concurrentielle *versus* de synergie entre le T.G.V. et l'aérien).

Ainsi, nous considérons que chaque incident critique, qui articule la trajectoire de l'action stratégique d'une organisation, met en oeuvre tout à la fois de l'action, du pouvoir, des représentations, des anticipations... et que très certainement certains d'entre eux expliquent de manière plus ancrée le comportement de l'organisation dans son environnement. Or, il s'est agi de faire face à cette diversité afin de pouvoir l'exploiter. En particulier, notre approche théorique de la Contrainte nous empêchait d'adopter une règle « simpliste » telle que : « la contrainte serait tout comportement d'une partie extérieure qui heurterait l'AS de l'organisation étudiée »... au risque de passer à côté d'éléments contraignants d'une nature autre mais fortement explicatifs des incidents critiques. Pour surmonter cette difficulté, nous avons été amenés à rechercher une règle de décision pour qualifier ce qu'est la contrainte à l'ASO.

Section 2 - 2° phase méthodologique - la qualification de contrainte

Il nous est alors apparu pertinent d'adopter une règle de décision de nature manageriale. Ainsi, nous avons décomposé chaque Incident Critique pour comprendre ce qui l'avait provoqué; puisque ces incidents sont un moment particulier de cristallisation de difficultés diverses dans le déroulement de l'ASO. La contrainte apparaissait alors comme un « élément de toute nature » qui avait provoqué la survenance de ces incidents critiques, à savoir qui avait « gêné » le déroulement de l'ASO. Cependant, l'étude des données nous a permis de donner deux sens à cette notion générale de gêne, selon que la contrainte gêne davantage le contenu ou la dynamique de l'ASO ; et la contrainte apparaît ainsi comme un « élément de toute

nature » qui a pour effet de « freiner ou de perturber » le déroulement de l'ASO ; les codages ci-après sont donnés à titre illustratif ⁽¹²⁾ :

a- quant au contenu de l'ASO - la contrainte perturbe l'ASO sur son contenu :

« le scénario de concurrence (et non de complémentarité) avec le T.G.V. n'était pas nouveau pour Air Inter et a entravé les bonnes relations avec l'aéroport; et d'autant qu'Air Inter avait déjà mesuré l'impact du T.G.V. sur son réseau » ⁽¹³⁾

b- quant à la dynamique de l'ASO - la contrainte freine l'ASO dans son déroulement :

« il existe actuellement un gros problème : le projet de révision du mode de gestion des aéroports et donc l'attentisme de tous les partenaires : les uns (collectivités locales) attendent pour voir s'il y a une possibilité de prendre du pouvoir; les autres (le gestionnaire) attendant de décider (de recourir à des subventions de collectivités) pour ne pas favoriser une prise de pouvoir (...) et on n'avancé plus »

C'est donc sur cette base que nous pouvons lire chaque incident critique comme la cristallisation des contraintes suivantes ⁽¹⁴⁾ :

I.C.	Contrainte (contrainte n° x : Cx.)
n° 1	C1- concurrence train-avion C2- les choix stratégiques du gestionnaire (soutien au programme TGV sur la plateforme) C3- opposition du gestionnaire au financement par subvention C4- réserve de la tutelle de l'Etat sur le programme C5- réserve des compagnies aériennes sur le programme C6- non prise non compte du contexte multimodal train-avion (d'où programme d'investissement sur-dimensionné)
n° 2	C1- C2- C3- C4- C5- C6 + C7- situation financière délicate de la concession C8- le ministère des Finances pousse le gestionnaire à rechercher des subventions C9- le ministère des Finances pousse le gestionnaire à étaler dans le temps le programme
n° 3	C2- C3- C6- C7- C8- C9 + C10- un contexte économique de crise d'après la guerre du golfe C11- projet de révision des modes de gestion des aéroports C12- le Conseil Régional (CR) souhaiterait intervenir dans la gestion de l'aéroport
n° 4	C2- C3- C8- C9- C10- C12 + C13- règles de financement sur le domaine public des aéroports

¹² Les exemples ici retenus ne signifient pas qu'ils désignent une contrainte particulièrement prépondérante pour comprendre le cas ; ils ont simplement été choisis en fonction de leur clarté à rendre compte de notre règle de décision pour repérer et nommer une contrainte.

¹³ Cette phrase et celles à venir sont des extraits d'entretien menés auprès de divers acteurs du terrain étudié.

¹⁴ Ces contraintes ont été mises en évidence par une analyse des entretiens menés dans le cadre de l'étude de cas, qui a reposé sur des méthodes de codage et de comptage de données qualitatives (Huberman et Miles 1991)

Tableau 3 - liste des contraintes à l'ASO

Nous présentons ainsi, très rapidement ce tableau des contraintes, qui suffit dans cet état, à poursuivre notre étude sur le concept de Contrainte et sur la relation duale AS-C. L'annexe 2 explicite davantage comment ces contraintes ont freiné ou perturbé le déroulement du programme d'investissement de l'aéroport.

Ce tableau (et les analyses conjointes qui peuvent en être tirées) nous livre deux enseignements et nous amène vers une interrogation ⁽¹⁵⁾.

1° enseignement - la grande diversité de la contrainte à l'ASO : la contrainte apparaît sous la forme d'un acte ou d'une décision (C8; C9), d'un comportement plus général (C3; C12), d'un contexte ou d'un état (C1; C7; C11). Par ailleurs, elle a été exprimée sous la forme claire d'un opposition (C3; C4; C5) ou d'une affirmation dont on sent bien qu'elle va contraindre l'ASO (C1; C7; C11). Mais également, la contrainte prend la forme d'une simple constatation (C2; C12; C13 par ex.) et c'est alors son lien avec la démarche de l'aéroport qui lui donne ce sens de contrainte. *Nous devons donc considérer que la contrainte est avant tout un élément d'une histoire qui prend sa dimension de contrainte (à savoir sa capacité à freiner ou perturber le déroulement d'une ASO) par effet ou par nature.*

2° enseignement - la double nature de la contrainte qui émerge et qui s'impose à l'ASO : Quel regard nouveau porter à cette relation ? - L'annexe 2 détaille comment les différentes contraintes contribuent à la survenance des 5 incidents critiques. Naturellement certaines contraintes apparaissent au cours de l'histoire du programme d'investissement (C10; C11; C13); d'autres paraissent davantage récurrentes (C2; C3 ou C9) ⁽¹⁶⁾.

¹⁵ Et c'est précisément cette interrogation qui va nous amener à l'étape 3 de notre grille méthodologique de lecture de la problématique de recherche : « comment mesurer le degré d'intensité de la contrainte ? »

¹⁶ Et même si certaines contraintes ne sont plus repérées expressément comme expliquant un incident critique, on ne peut pas en conclure pour autant qu'elles auraient « disparu » ou auraient été « gérées ». Ce non repérage signifie simplement, en accord avec notre manière de regarder le phénomène de contrainte, que cette contrainte ne participe plus activement à l'émergence d'un incident critique. Prenons l'exemple de la contrainte « C1 »; l'opposition du gestionnaire au recours à des subventions explique en partie les quatre premiers refus du ministère des Finances. La contrainte n'a plus de réalité explicative au cours du 5° incident critique, puisque le gestionnaire s'est enfin résolu à négocier une subvention avec le Conseil Général. Mais on ne peut pas dire pour autant que cette contrainte ait été « résolue » puisque la suite de l'histoire de ce programme montrera combien le gestionnaire restera encore quelque temps opposé à l'octroi de subvention.

Par ailleurs, le tableau présenté en annexe 3 met en évidence le double sens explicatif entre contrainte et ASO. La littérature a certes montré que les contraintes pouvaient s'imposer à l'ASO, mais qu'elles pouvaient tout autant émerger de cette ASO (Giddens 1987). Cette relation récursive peut s'exprimer ainsi : l'action stratégique d'une organisation favorise l'émergence de contraintes, qui en retour s'imposant à cette action, vont la guider et la modifier. L'annexe 3 présente le sens « Emergeant » ou « s'Imposant » des contraintes repérées précédemment.

Par exemple, l'histoire du cas relève que les choix stratégiques du gestionnaire font l'objet de critiques des compagnies aériennes qui poussent alors ce gestionnaire à modifier le contenu et le mode de financement du programme d'investissement. Nous sommes là dans une relation duale ou systémique que nous avons évoqué en 1^o partie et qui ne pose pas de problème.

Mais le tableau de cette annexe 3 nous suggère d'aller plus loin dans la réflexion sur cette dualité récursive; ce que nous avons fait en trois temps :

1^o temps - sous forme d'une question : nous avons voulu comprendre plus particulièrement l'occurrence de certaines contraintes qui aboutissent à une articulation paradoxale du cas :

Pourquoi le gestionnaire s'est-il aussi longtemps arquebouté sur sa logique de ne pas recourir à des subventions de collectivités locales, donnant ainsi des « arguments faciles » aux compagnies aériennes pour dénoncer le plan de financement du programme d'investissement ?

2^o temps - sous forme d'une autre question : quel sens attribuer à cette dualité AS-C ? Faut-il lui donner un sens dialectique (Benson 1977; Zeitz 1980) et considérer que cette dualité se résout par la tension et l'opposition ? Dès lors, cette position signifie que la contrainte et l'action stratégique sont certes toutes les deux nécessaires au déroulement de l'action organisationnelle, mais qu'elles sont néanmoins contradictoires entre elles. La contrainte n'est pas l'action et vice-versa! Ou alors ne peut-on envisager une autre manière de considérer cette dualité et si oui laquelle ?

3^o temps - sous forme d'une observation : l'étude de certaines contraintes (C4; C11) révèle qu'une contrainte qui s'est imposée à un moment donné à l'ASO peut par la suite en émerger. De même quel sens donner à cette observation ?

Nous avons alors estimé pertinent de regarder comme dialogique (Morin 1986) ⁽¹⁷⁾ cette relation récursive entre action et contrainte pour donner un sens supplémentaire à notre cas. Le principe dialogique de la réalité se définit comme « l'association complexe (complémentaire, concurrente, antagoniste) d'instances, nécessaires ensemble à l'existence, au fonctionnement et au développement d'un phénomène organisé » (Morin 1986:98). Ainsi, les oppositions apparentes sont considérées comme complémentaires et interdépendantes et non plus comme simplement contradictoires (vision dialectique d'une dualité). En cela, elles se renforcent mutuellement par le fait même de leur récursivité mise en action.

Prenons l'exemple de la Contrainte (C10). La crise économique survient dans une région dynamique, et touche un aéroport en pleine croissance non encore exploitée (lignes à ouvrir par ex., fort potentiel de développement toujours reconnu) et s'impose de ce fait à l'ASO du gestionnaire. Ce dernier ne va pas résoudre cette contrainte par la tension ou l'adaptation mais en poursuivant et maintenant son programme dans ses éléments (pour différentes raisons que nous développerons ci-après - 3° et 4° section). Dès lors, l'ASO du gestionnaire se trouve confortée par rapport à ses choix stratégiques; mais dès lors aussi, la crise économique prend une dimension contraignante encore plus forte auprès de la tutelle (par ex.). Le gestionnaire aura donc en quelque sorte renforcé cette contrainte en basant en quelque sorte la suite de son action sur cette contrainte, en lui donnant un sens à travers sa propre action stratégique. La dimension contraignante de la crise économique ne va plus simplement s'imposer à l'ASO et la limiter, mais en émerger « volontairement ».

Cela nous conduit en conséquence vers une interrogation : quel sens managerial donner à cette nouvelle relation AS-C regardée comme dialogique ? C'est l'objet de la 3° section ci-dessous.

Section 3 - 3° phase méthodologique - la mesure de l'intensité de la contrainte

Le point de départ de cette 3° étape a donc été de nous interroger sur les raisons du comportement d'une organisation qui avait pour conséquence de renforcer une contrainte ; interrogation qui nous amenait à mesurer ce que nous avons appelé le « degré d'intensité de la contrainte ». Cette mesure a certes reposé sur la dichotomie « Occurrence Dépendante *versus*

¹⁷ Notion proche de l'idée de la « trialectique » chez Ford et Ford (1994) qui repose sur le principe de l'attraction (et non pas de l'opposition et de la tension) entre deux éléments pour expliquer leur contribution duale à un phénomène organisationnel.

Indépendante de l'ASO » (18). Mais une comparaison des différentes contraintes émergentes (cf. annexe 3) nous a conduit à approfondir cette catégorie et à distinguer :

- le cas d'une contrainte dont l'occurrence dépend de l'ASO (qui émerge de cette ASO), sans pour autant que le sens de contrainte dépende de l'organisation; nous parlons ainsi d'une « **contrainte induite** » ;
- le cas d'une contrainte dont l'occurrence dépend de l'ASO, mais dont le sens de contrainte dépende de l'organisation; nous parlons ainsi d'une « **contrainte provoquée** »;

NB : rappelons que, dans l'hypothèse d'une contrainte dont l'occurrence ne dépend pas de l'ASO (contrainte s'imposant), nous parlons de « **contrainte subie** ». L'annexe 4 présente la catégorisation des contraintes selon cette triple mesure et les codages ci-après sont donnés à titre indicatif (extrait d'entretien) :

- **contrainte subie** : « personne n'avait prédit la période août 1990 - février 1991 (*guerre du golfe et forte baisse soudaine du trafic arien*) et en tout cas pas son ampleur ni la durée de la crise qui s'en suivit »
- **contrainte induite** : « le fait d'avoir construit si rapidement le parking voiture du fait de la venue du T.G.V. (*pour ne pas gêner le bon déroulement de ce programme*) a augmenté les besoins financiers de l'aéroport; sans T.G.V., le gestionnaire aurait peut-être eu plus de moyens financiers »
- **contrainte provoquée** : « l'aéroport est marqué par une absence d'implication financière pendant de très nombreuses années des autres partenaires comme la Région ou le Département dans les investissements aéroportuaires. C'est une politique délibérée du gestionnaire qui va à l'encontre des souhaits de la tutelle. C'est OK mais il faut avoir les moyens de cette politique! » et donc « en 1990 (*quand il s'est agi de trouver des ressources pour financer une partie du programme*) il existait une certaine inertie dans les rapports de ce type entre l'aéroport et les collectivités du fait de cette absence de rapport de financement d'avant 1990 ».

Nous avons alors analysé le tableau de l'annexe 4 de manière à comprendre les évolutions de mesure des contraintes : « contrainte Subie -> contrainte Provoquée » ; « contrainte Subie -> contrainte Induite » et « contrainte Induite -> contrainte Provoquée ». Nous nous sommes attachés plus précisément à explorer la signification de la « Contrainte Provoquée » qui nous est apparue comme le concept le plus intéressant; cela nous a conduit à dégager deux explications ou deux logiques à l'occurrence de cette contrainte :

1. une logique d'action : cette logique nous dit que l'organisation « renforce » les contraintes dans un but d'action : poursuite de l'action selon la logique de cette

¹⁸ A savoir une dichotomie entre une contrainte émergente de l'action ou s'imposant à l'action

organisation ou affirmation de son action (et des choix stratégiques qui ont présidé à cette action);

2. une logique de sens : cette logique nous dit que l'organisation renforce ou provoque de telles contraintes dans le but de réaffirmer sa logique stratégique, ses schèmes cognitifs (Prahalad et Bettis 1986), bref ce qui fonde ses choix stratégiques.

Illustrons ces deux termes par l'exemple suivant :

. (quant à la contrainte C1) : le gestionnaire entend mener seul le programme d'investissement ; sans le renforcement de cette action, le déroulement de l'action stratégique aurait été freiné car le gestionnaire aurait dû composer avec les différentes parties qui voulaient participer à la formulation stratégique du programme d'investissement (logique d'action) ; par cette même contrainte, le gestionnaire réaffirme sa conception de « qui fait quoi » sur la plate-forme de l'aéroport ; et sans le renforcement de cette contrainte, le gestionnaire aurait pu craindre les velléités des collectivités locales à vouloir participer à la gestion de la plate-forme (logique de sens).

Bien entendu ces deux logiques sont liées; l'action stratégique est en partie déterminée par les schèmes cognitifs de l'organisation (Schwenk 1988; Whittington 1988) qui eux-mêmes orientent l'action stratégique (Lant, Milliken et Batra 1992; Milliken 1990). Cependant, chacune de ces deux logiques a le mérite de mettre l'accent sur un facteur explicatif particulier.

Nous pouvons alors réexaminer le sens de la relation duale AS-C d'un point de vue managerial et porter un regard additionnel sur notre cas.

Section 4 - quelles relations duales entre Contraintes et Action Stratégique? une nouvelle lecture du cas

Reconnaître la nature dialogique entre Action Stratégique et Contrainte, mettre en évidence la dimension « provoquée » de l'occurrence d'une contrainte nous invite naturellement à repenser la dualité AS-C et à nous interroger sur le rôle de la contrainte dans le déroulement de l'action stratégique de l'organisation.

La contrainte n'entretient pas simplement une relation dialectique d'opposition et de tension avec l'ASO ; elle n'entretient pas non plus seulement une relation reposant sur la « dualité du structurel » (Giddens 1986) (où l'action engendrerait ses propres contraintes qui guideraient et

limiteraient en retour cette action - au sens d'un volontarisme créateur de son propre déterminisme (Benson 1977; Thiétart et Forgues 1997; Whittington 1988)).

Elle entretient une relation supplémentaire, additive de sens : la contrainte apparaît comme nécessaire à l'organisation qui l'aura provoquée en tant que telle ; la contrainte devient ici un outil de gestion de l'ASO.

Concrètement, la contrainte Provoquée limite, freine ou perturbe le déroulement de l'action stratégique ; mais elle la renforce également, car elle permet à cette action de se dérouler malgré tout :

Sans le soutien du gestionnaire au programme TGV, son propre discours sur l'ambition nécessaire de la plate-forme aurait pu perdre de sa consistance ; le volume fortement ambitieux du projet d'investissement aéroportuaire aurait été d'autant plus facilement critiqué par les parties telles que la tutelle Etat ou les compagnies aériennes, toujours désireuses de minimiser leur participation financière.

L'histoire étudiée repose sur le fait que la réalisation du programme aéroportuaire se situe au coeur du dilemme suivant : le bien-fondé du programme face aux choix du gestionnaire du T.G.V. sur le site (par ex). L'aéroport a été en réalité construit relativement récemment dans une région dynamique, sur l'idée d'un potentiel de développement ambitieux ⁽¹⁹⁾. Par ailleurs, l'affirmation du T.G.V. sur le site a permis (en particulier) de justifier le volume et le coût du programme d'investissement, et donc à asseoir l'ambition de la plate-forme dans sa région et en France. Cette affirmation est certes source de contrainte. Mais face aux réticences habituelles du ministère des Finances à accorder des autorisations d'emprunt pour des investissements volumineux (selon sa logique de l'investissement « graduel ») et face aux compagnies aériennes qui ne veulent financer que les infrastructures aéroportuaires qui leur sont strictement nécessaires, cette affirmation a permis au gestionnaire de justifier son programme d'investissement, donc de renforcer son action. La logique d'action du gestionnaire s'est en quelque sorte appuyée sur la contrainte « TGV ».

Cette contrainte « C2 - les choix stratégiques du gestionnaire (soutien au programme TGV) » renforce l'action stratégique d'investissement du gestionnaire aéroportuaire dans sa dimension « déroulement » (la contrainte permet à l'organisation de poursuivre son action - logique d'action) et dans sa dimension « sens » (la contrainte permet de réaffirmer le cadre cognitif de son action - logique de sens).

¹⁹ C'est pour cette raisons que, par ex., l'aéroport a été construit sur des réserves foncières très importantes, de manière à éviter toute situation de saturation éventuelle.

La contrainte provoquée permet donc de relire le cas et d'y apporter un sens complémentaire, en sachant pourquoi l'organisation s'appuie sur une telle contrainte pour mener son action stratégique, alors que ce type de contrainte limite tout de même (par définition) et dans le même temps cette propre action stratégique. Mais très certainement, l'extrait narratif ci-dessus permet de comprendre que cette contrainte intentionnellement provoquée apparaissait comme un moindre mal pour le gestionnaire pour faciliter le déroulement de son action stratégique. C'est en cela que nous considérons que l'organisation prend appui sur de telles contraintes pour mener sa propre action stratégique. Pour résumer, nous avons déjà dit que l'action se construit dans le cadre de contraintes qu'elle aménage (Joffre et Koenig 1993:106-107) ; nous venons de mettre en évidence que cette action se construit également dans le cadre de contrainte qu'elle provoque volontairement.

Cependant, si la contrainte provoquée joue ce rôle d'outil à l'ASO, la contrainte demeure par définition potentiellement déstabilisatrice de cette même action. La question devient alors pour l'organisation de savoir jusqu'à quel point (ou jusqu'à quel moment) continuer à affirmer cette contrainte au risque de faire totalement échouer son action stratégique :

Le gestionnaire aéroportuaire a articulé son action stratégique autour du principe de non recours à des subventions (contrainte C1) de collectivités locales ; pour ce faire il a cherché à recourir à d'autres moyens palliatifs jusqu'au moment où d'autres contraintes ont amené le gestionnaire à réviser sa logique de financement ; car ce dernier se trouvait devant un autre impératif : faire avancer le programme d'investissement.

Ainsi, le comportement paradoxal du gestionnaire à soutenir une action et son « contraire » (une action qui est sa propre contrainte) devient contra-productif. Et l'étude du cas montre que ce moment se produit lorsque le comportement paradoxal de cette organisation ne lui permettait plus de porter sa propre action stratégique ; donc lorsqu'une adaptation de l'action stratégique devenait incontournable, sauf à faire échouer l'action dont elle était porteuse. Ce qui aurait abouti à un autre paradoxe !

Conclusion

A partir d'une étude de cas, nous avons souhaité revisiter la dualité AS-C. Nous avons alors repéré que la contrainte pouvait certes s'imposer mais dans le même temps émerger de

l'action stratégique même de l'organisation. Nous avons également repéré que la contrainte pouvait être volontairement provoquée ou renforcée par l'organisation à travers son action stratégique. La contrainte devient ainsi un outil de gestion de l'action stratégique des organisations et cette nouvelle relation duale nous permet de questionner certaines idées habituellement véhiculées concernant la « Contrainte » (sa connotation péjorative en sciences sociales par ex).

Nous entrons ainsi dans des modes de raisonnement complexe, qui reposent sur la reconnaissance des contraires et non pas sur leur élimination ou sur leur refus; cela nous invite à repousser toute pensée simplificatrice de la conduite de l'action organisationnelle (Martinet 1993) qui serait soit contrainte, soit libre (Child 1972; Aldrich 1979), ou qui serait guidé par les contraintes que l'action aménage « systématiquement » (Giddens 1984).

Enfin, considérer la contrainte comme outil de gestion de l'action stratégique et en identifier les deux logiques sous-jacentes (une logique d'action et une logique de sens) ouvrent naturellement sur de nouvelles interrogations, que le cas suggère : sur quel type de contrainte l'organisation va-t-elle s'appuyer pour gérer son action? Jusqu'à quel moment peut-elle agir ainsi, sans provoquer de point de non-retour? (par ex.). En somme, le débat Action-Contrainte appelle encore de nouvelles recherches et de nouvelles voies de réflexion pour la conduite de l'action organisationnelle.

Bibliographie

- . Aldrich H. (1979) : *Organizations and environments*; Prentice-Hall, Englewood Cliffs
- . Astley W. et Van de Ven A. (1983) : Central perspectives and debates in organization theory, *Administrative Science Quarterly*, 28:245-273
- . Benson J. (1977) : Organizations : a dialectical view, *Administrative Science Quarterly*, 22: 1-21
- . Bouchiki H. (1990) : *Structuration des organisations - concepts constructivistes et étude de cas*; Edition Economica, Collection Gestion
- . Bourgeois L. (1980) : Strategy and environment : a conceptual integration ; *Academy of Management Review*, vol 5 : 25-39
- . Bourgeois L. (1984) : Strategic management and determinism; *Academy of Management Review*, vol 9/4 : pages 586-596
- . Burrell G. and Morgan G. : *Sociological paradigms and organizational analysis*; Heinemann Educational Books, 1979
- . Child J. (1972) : Organization structure, environment and performance : the role of strategic choice; *Sociology*, vol 6:1-22
- . Crozier M. et Friedberg E. (1977) : *L'acteur et le système - Les contraintes de l'action collective*; Editions Le Seuil, collection "Politique" (ré-édition de 1981)
- . Fredrickson J. et Iaquinto A. (1989) : Inertia and creeping rationality in strategic decision processes; *Academy of Management Journal*, vol 32:516-542
- . Friedberg E. (1993) : *Le pouvoir et la Règle - dynamique de l'action organisée*; Edition Seuil, collection Sociologie

- . Giddens A. (1984) : *The constitution of society*, Polity Press; Cambridge, traduit de l'anglais *La constitution de la société*, PUF 1987
- . Hannan M. et Freeman J. (1989) : *Organizational ecology*; Havard University Press
- . Hrebiniak L. et Joyce W. (1985) : Organizational adaptation : strategic choice and environmental determinism; *Administrative Science Quartely*, vol 30 : 336-349
- . Huberman A. et Miles M. (1991) : *Analyse des données qualitatives - recueil de nouvelles méthodes*; De Boeck Université (traduit de l'anglais)
- . Joffre P. et Koenig G. (1992) : *Gestion stratégique - l'entreprise, ses partenaires-adversaires et leurs univers*; LITEC-Les essentiels de la gestion
- . Lant T., Milliken F. et Batra B. (1992) : The role of managerial learning and interpretation in strategic persistence and reorientation : an empirical exploration; *Strategic Management Journal*, vol 13 : 585-608
- . Martinet AC (1993) : Stratégie et pensée complexe; *Revue Française de Gestion*; mars-avril-mai : 64-72
- . Milliken F. (1990) : Perceiving and interpreting environmental change : an examination of college administrators' interpretation of changing demographics; *Academy of Management Journal*, vol 33/1 : 42-63
- . Morgan G. (1989) : *Images de l'organisation*; Les Presses de l'Université Laval; Editions ESKA
- . Morin E. (1986) : *La méthode - 3. La connaissance de la connaissance*; Editions du Seuil; collection Points-Essais
- . Orton J. et Weick K. (1990) : Loosely coupled systems : a reconceptualization; *Academy of Management Review*, vol 15 : 203-223
- . Prahalad C. et Bettis R. (1986) : The dominant logic : a new linkage between diversity and performance; *Strategic Management Journal*; vol 7:485-501
- . Ranson S., Hinings B. et Greenwood R. (1980) : The structuring of organizational structures; *Administrative Science Quartely*, vol 25 : 1-17
- . Schwenk C. (1988) : The cognitive perspective on strategic decision making; *Journal of Management Studies*, Vol 4/1: 41-55
- . Scott W. (1981) : *Rational, natural and open systems*; Prentice-Hall, Inc, Englewood Cliffs (édition 1987)
- . Thiétart R.A. et Forgues B. (1997) : Action, Structure and Chaos; *Organization Studies*; vol 18/1
- . Tushman M. et Romanelli E. (1985) : Organizational evolution : a metamorphosis model of convergence et reorientation; *Research in Organizational Behavior*, 7:171-222
- . Weick (1979) : the social psychology of organizing; 2nd ed. Reading: Adison-Wesley
- . Whittington R. (1988) : Environmental structure and theories of strategic choice, *Journal of Management Studies*, 25/6:521-536
- . Yin R. : Case study research - design and methods; in *Applied Social Research Methods Series - volume 5*; Sage Publications 1989
- . Zeitz G. (1980) : Interorganizational dialectics; *Administrative Science Quartely* vol 25:72-88