

# **Fonder la pratique de la concertation sur la théorie des conventions ?**

## **Etude d'un processus de décision participatif au Venezuela**

**Florian Favreau**

**NIMEC – Universités de Caen – Rouen – Le Havre**

florian.favreau@unicaen.fr

### **Résumé :**

---

Les liens de déterminisme réciproques entre, d'une part, une vision pessimiste exprimée dans les termes de la théorie de l'agence et, d'autre part, des pratiques managériales contre-productives ont pu être établis, fondant ainsi une critique récurrente à l'encontre de cette vision du management. La théorie des conventions, qui permet de fournir un nouveau cadre théorique fondé sur la critique de la théorie de l'agence, peut, elle aussi, fournir une vision susceptible de nourrir la pratique managériale. L'objectif de cette communication est d'étudier les liens pouvant exister entre, d'une part, une vision « optimiste » liée à la théorie des conventions et, d'autre part, les pratiques managériales innovantes que constitue la mise en œuvre de processus de décision participatifs. Nous chercherons ainsi, au travers d'une étude de cas, à présenter de façon synthétique quelques-uns des effets permettant de comprendre à quelles conditions un lien durable peut unir vision « optimiste » et pratique de la concertation.

Nous proposons ainsi, dans un premier temps, de caractériser précisément la période durant laquelle émergent de nouvelles pratiques décisionnelles fondées sur le principe de participation et la pratique de la concertation. Pour cela, nous centrons notre analyse sur l'émergence de processus de décision découlant du mouvement lié à l'éclosion du concept de développement durable. Dans un deuxième temps, nous décrivons la « vision optimiste » fondée par la théorie des conventions et nous montrons en quoi cette vision et les pratiques managériales de la période actuelle peuvent se déterminer réciproquement. Nous montrons, dans ce cadre, en quoi ces nouvelles méthodes de prise de décision permettent de contourner certaines difficultés classiques liées aux problèmes de prise de décision collective. Dans un troisième temps, nous précisons notre propos, au travers de l'étude d'un cas emblématique mêlant plusieurs de ces nouveaux modes de prise de décision : celui de la construction d'une route, à la frontière vénézolano-colombienne. En conclusion, nous montrons en quoi le cas étudié apporte de nouveaux éléments à la compréhension du lien entre la théorie des conventions et les pratiques décisionnelles actuelles.

Il apparaît finalement que les conditions d'émergence de pratiques managériales participatives reposent sur l'affaiblissement relatif des structures décisionnelles antérieures. Cet affaiblissement peut permettre au manager la mise en place de stratégies réellement participatives, s'il ne limite pas sa démarche à une négociation mais entame une procédure de

concertation fondée sur la recherche de la compréhension des règles (conventions) de fonctionnement des groupes associés au processus de décision. La mise en œuvre d'une telle démarche est susceptible de se heurter, comme dans le cas étudié, à des effets contre-productifs renforçant l'affaiblissement relatif des décideurs à l'origine de la concertation. Passé un certain seuil, la confiance créée peut toutefois venir compenser ces premiers effets et rendre pérenne la pratique de la concertation fondée sur une vision « optimiste ».

**Mots-clés :** théorie des conventions, étude de cas, développement durable, grande entreprise, organisation publique.

---

# Fonder la pratique de la concertation sur la théorie des conventions ?

## Etude d'un processus de décision participatif au Venezuela

### Introduction

La diffusion de la vision de l'homme sur laquelle se fondent les théories issues du modèle néo-classique influence la pratique managériale (Ghoshal, 2005). Cette vision, née des philosophies de l'individualisme radical portées par Hume, Bentham ou Locke, propose une anthropologie devenue dominante au travers du développement de nombreuses théories managériales<sup>1</sup>. Ses fondements s'appuient sur trois idées principales : les questions morales sont renvoyées à la sphère individuelle, le comportement des individus est fondé sur leur seul intérêt personnel et les difficultés organisationnelles proviennent des imperfections de l'Homme. Ces présupposés, décrits comme les seuls à porter une vision réaliste de l'homme et des organisations, influencent alors les managers, au travers d'un processus de double herméneutique<sup>2</sup>.

On peut ainsi considérer que les solutions inspirées par la théorie de l'agence ne se contentent pas de prévenir les éventuelles dérives d'agents considérés comme naturellement égoïstes et opportunistes. Au contraire, ces méthodes portent une véritable « vision pessimiste » (Davies, 2012). Le contrôle instauré en application de cette vision vient donc légitimer les comportements qu'il prétend réguler : il devient normal, pour l'agent, de tirer parti de la moindre faille du système de management qui cadre son action<sup>3</sup>.

Les conséquences de la diffusion de cette vision pessimiste de la nature humaine, indépendamment des nuances importantes mises en avant par certains auteurs<sup>4</sup>, sont toutefois

---

<sup>1</sup> Ghoshal (2005) cite notamment la théorie de l'agence, la théorie des coûts de transaction, la théorie des jeux et l'analyse des réseaux.

<sup>2</sup> Les managers interprètent l'interprétation transmise par leurs enseignants et formateurs. Cet ensemble d'hypothèses fortement individualistes est présenté par les enseignants comme une interprétation dominante. Les managers vont alors en tenir compte dans leur pratique.

<sup>3</sup> Ce type de raisonnement est aussi utilisé pour évoquer la mise en œuvre de préconisations fondées sur la théorie des coûts de transaction (Ghoshal et Moran, 1996).

<sup>4</sup> Il est utile de préciser que cette influence réelle se fonde généralement sur une approche partielle de ces théories fondées sur un relâchement des hypothèses du modèle néo-classique. Ainsi, la vision originale de Jensen et Meckling (1976) de la théorie positive de l'agence (TPA) peut apparaître comme décorrélée de cette lecture

concrètes. De même que le manager se défie de l'actionnaire, il devient habituel, vis-à-vis du client, d'éviter toute contradiction et de se concentrer sur un modèle, indépendamment de la capacité de ce dernier à expliquer la réalité (Banks et Gibson, 2009). On peut donc mettre ici en lumière une boucle de rétroaction par laquelle l'existence de comportements managériaux opposés aux intérêts des propriétaires et des clients de l'organisation se trouve renforcée par le système de contrôle utilisé pour juguler les comportements concernés (Davies, 2012).

La théorie des conventions propose le dépassement de cette vision. Pour cela, Gomez (2006) s'appuie sur la distinction entre, d'une part, l'information comme flux, consubstantielle à ce que l'auteur nomme le « modèle standard » que représente la théorie de l'agence (Gomez 2009), et, d'autre part, le concept d'information-écran, caractéristique de la théorie des conventions. Cette distinction amène à proposer une méthodologie permettant une nouvelle lecture des organisations et des processus de décision les déterminant. Dans ce cadre, l'existence d'une information-flux n'est pas niée mais devient un cas particulier de la théorie générale des conventions. Il est alors possible de penser une prise de décision collective ne se résumant pas à la manipulation de court terme des uns par les autres.

Gomez soutient que la théorie de l'agence et la vision pessimiste de la nature humaine qui lui est associée ne sont pas applicables à la situation spécifique des années postérieures à 1980 (Gomez, 2009). Cette vision pessimiste est ici liée à un certain type d'organisation : la grande entreprise cotée dont les actionnaires sont des « investisseurs relationnels » (Pound, 1988, 1993 ; Monks et Minow, 1996). Après avoir montré que la prépondérance de telles organisations n'est plus constitutive de la période contemporaine, il est possible de proposer une nouvelle vision. La théorie des conventions expliquerait ainsi la période postérieure à 1980. Nous souhaitons, dans cette communication, proposer d'illustrer et de préciser cette affirmation selon laquelle la théorie des conventions serait une grille de lecture spécifiquement adaptée à la compréhension des organisations de la période actuelle. Nous proposerons ainsi, plus particulièrement, de montrer en quoi la vision exprimée par la théorie

---

dans la mesure où les agents n'y sont pas uniquement décrits comme évaluateurs, insatiables et maximisateurs mais y sont aussi décrits comme créatifs. Ainsi considérée, la TPA permet aussi d'imaginer des comportements d'adaptation dans lesquels l'homme s'écarte d'un comportement mécaniquement opportuniste (Charreaux, 2000), du moins à court terme. Par ailleurs, la relation d'agence peut aussi être considérée dans un cadre coopératif et non seulement conflictuel. Plus largement, Becker (1993) explique que la théorie néo-classique « suppose que les individus maximisent le bien-être *tel qu'ils le conçoivent*, qu'ils soient égoïstes, altruistes, loyaux, malveillants ou masochistes. »

des conventions légitime l'émergence de nouveaux modes de décision caractéristiques de la période considérée. Nous chercherons ainsi à montrer que cette vision théorique et ces pratiques décisionnelles se renforcent et se légitiment mutuellement. Pour exprimer avec précision ces éléments, nous nous appuierons sur l'étude d'un cas de concertation<sup>5</sup> à grande échelle se déroulant actuellement à la frontière vénézolano-colombienne et s'appuyant explicitement sur une volonté de renouvellement des méthodes de concertation avec chacune des parties prenantes du projet.

Nous proposons ainsi, dans un premier temps, de caractériser la période post-1980. Pour cela, nous centrerons notre analyse sur l'émergence de processus de décision découlant du mouvement lié à l'éclosion du concept de développement durable. Nous décrirons les caractéristiques générales de ces dispositifs de décision et nous montrerons en quoi ils nous semblent caractéristiques de la période étudiée. Dans un deuxième temps, nous décrirons la « vision optimiste » portée par la théorie des conventions et nous montrerons en quoi cette vision et la période actuelle sont liées. Nous montrerons, dans ce cadre, en quoi ces nouvelles méthodes de prise de décision permettent de contourner certaines difficultés classiques liées aux problèmes de prise de décision collective. Dans un troisième temps, nous préciserons notre propos, au travers de l'étude d'un cas emblématique mêlant plusieurs de ces nouveaux modes de prise de décision : celui de la construction d'une route, à la frontière vénézolano-colombienne, par l'entreprise Pedro Camejo. En conclusion, nous montrerons en quoi le cas étudié contribue à la compréhension du lien entre la théorie des conventions et les pratiques décisionnelles participatives.

## **1. Le renouvellement du dialogue entre parties prenantes après 1980 : du choix discrétionnaire à la concertation ?**

### **1.1. Les mutations du nouvel Etat industriel : l'entreprise « arrogante » ?**

Pour définir la spécificité de la période postérieure à 1980, en termes organisationnels, Gomez (2009) s'appuie sur deux éléments. D'une part, il constate la dilution du capital des

---

<sup>5</sup> Nous privilégions, dans cette communication, le terme de concertation lorsque nous renvoyons à l'objet empirique de notre étude. Nous n'ignorons pas que ce terme peut être défini plus précisément, comme le note très justement Touzard (2006). Nous distinguons entre consultation et concertation lorsque les acteurs le font eux-mêmes, notamment lorsque nous citons les différents dispositifs décisionnels mis en œuvre en France (dans la deuxième partie de cette communication).

grandes entreprises et, d'autre part, il met en avant l'apparition d'une industrie de l'intermédiation financière fluidifiant les marchés financiers. Ces deux éléments incitent les actionnaires à adopter des comportements de passagers clandestins. En effet, les propriétaires des grandes compagnies sont principalement des petits porteurs pour lesquels les coûts d'agence nécessaires à un réel investissement dans le management de l'entreprise surpassent largement les gains potentiels liés à un tel investissement. D'autre part, la fluidité des transactions est telle qu'il est plus rentable, pour l'actionnaire, d'échanger ses participations pour obtenir des plus-values plutôt que d'attendre le versement de dividendes. L'actionnaire n'est alors plus un propriétaire relationnel, comme le présuppose la théorie de l'agence.

Dans quelle mesure pouvons-nous, toutefois, nous concentrer exclusivement sur ces entreprises pour qualifier le contexte organisationnel de la période postérieure à 1980 ?

Pour répondre à cette interrogation, il convient de mettre en exergue l'importance structurelle des organisations concernées. L'entreprise hiérarchisée (Chandler, 1977) prend le pas sur les entreprises familiales wébériennes avant la première guerre mondiale, les dominant par des stratégies de volume appuyées sur la maîtrise de leurs coûts de transactions. Ces entreprises divisionnelles deviennent alors les seules capables de développer des innovations nécessitant des cycles d'investissement de plus en plus longs (Galbraith, 1967). Dans ce cadre, ces organisations structurent l'ensemble des filières de production : leur capacité d'innovation leur permet de résister à une concurrence féroce. Ces entreprises sont aussi les seules à pouvoir s'assurer de débouchés pour les produits ainsi créés, notamment en jouant des liens privilégiés que ces entreprises entretiennent avec les pouvoirs publics. Au tournant des années 1980, les financements nécessaires à la poursuite d'une telle logique augmentent, entraînant de nouveaux appels à capital, jusqu'à la dilution actionnariale décrite plus haut. Réduire l'ensemble des pratiques managériales de cette période à celles caractérisant ces grandes entreprises semble donc possible, tant l'« entreprise arrogante »<sup>6</sup> est fondamentale dans nos économies. Non seulement ces entreprises se sont ainsi placées au cœur de nos structures organisationnelles mais, de plus, elles se sont développées avec un ensemble de théories ayant structuré nos représentations. Le lien entre théories et pratiques managériales, dans ce cadre, a ainsi été nettement souligné, notamment par Mintzberg (2004, 2008), montrant que cette pratique managériale et les théories qui la légitiment sont liées.

---

<sup>6</sup> Cf. les propos de Henry Mintzberg, rapportés par Le Monde Eco & entreprises du 22 mai 2012.

## 1.2 Les pressions de mouvements sociaux toujours plus structurés

Mais si le fossé entre entreprises et parties prenantes est si sensible, c'est aussi parce que la période considérée est celle durant laquelle les populations ont pu imposer progressivement de nouveaux modes de décision pour venir influencer des entreprises parfois perçues comme déconnectées des réalités sociétales et environnementales. Il existe donc un antagonisme entre le pouvoir de ces grandes entreprises et le pouvoir grandissant de ce que Mintzberg qualifie de « mouvement social »<sup>7</sup>.

On peut ainsi souligner l'importance prise par les consommateurs dans les décisions des entreprises (Kaabachi, 2012). Ces consommateurs sont de plus en plus susceptibles de s'impliquer dans les processus de décision des entreprises, comme le montre notamment l'exemple de L'Oréal. Ils peuvent aussi venir contester la politique d'une multinationale comme dans le cas du McLibel ou comme dans le cas des travaux portés par Réseau de Transport d'Electricité (RTE-France) lors de la construction de nouvelles lignes à Très Haute Tension, en France. Si la domination exercée par quelques grandes entreprises est donc réelle, le nombre et l'importance des contestations face à cette domination n'en est pas moins vive. C'est sur cette base que Mancebo (2007) décrit l'émergence du concept de développement durable et des processus de concertation venant concurrencer et influencer les décisions des entreprises que nous évoquions.

De ce fait, la prise de conscience environnementaliste se traduit notamment par la mise en place de nouveaux modes de prise de décision sous la pression de plusieurs facteurs. Le bouleversement des modes de vie permis par les gains de productivité dus notamment aux entreprises décrites ci-dessus vient modifier la capacité des populations à s'organiser. Immergées dans une société d'abondance durant les Trente Glorieuses, les populations en question ont alors la possibilité de se déplacer plus facilement, de communiquer, de suivre des études supérieures. Une organisation comme l'Association de Contrôle de la Radioactivité dans l'Ouest (ACRO) est ainsi un exemple de la vitalité d'un mouvement social ayant la capacité de venir contester une entreprise aussi structurante qu'Areva. Une telle organisation ne peut exister que dans un certain contexte de prospérité, permettant l'indépendance matérielle de ses acteurs. Cette organisation nécessite, de plus, la mobilisation de ressources immatérielles et d'un certain réseau. La création de ces réseaux a été favorisée par la crise du logement consécutive à la seconde guerre mondiale dans la mesure où cette dernière a

---

<sup>7</sup> Cf. entretien cité en note 4.

entraîné l'émergence, dans les grands ensembles urbains, d'une mixité sociale permettant la structuration de ces réseaux (Mancebo, 2010). Les mouvements associatifs vont se constituer à partir de ces liens, dans des villes nouvelles agréables et recherchées. La prospérité de la société permet ainsi, dans les Trente Glorieuses, la constitution progressive des organisations qui, à partir des années 1980, fourniront une base potentiellement contestataire (Mancebo, 2010).

La mutation de ce réseau principalement associatif en un mouvement susceptible d'imposer de nouveaux modes de prise de décision s'opère rapidement. L'apparition d'un sentiment de malaise et de perte de repères dans de nombreuses zones urbaines est antérieure à l'apparition d'un chômage de masse (Donzelot, 1999). Une partie des habitants, « souvent originaires de campagnes européennes dont les maisons ne connaissent en général ni eau courante, ni chauffage central, ni grandes baies vitrées, ni salle de bain » commencent à évoquer une vie « déshumanisée » (Mancebo, 2010). Ce sentiment de malaise et les moyens nouveaux dont disposent ces populations vont fournir la base sur laquelle de nouvelles contestations seront possibles.

### **1.3 Le principe de participation comme moyen de médiation entre entreprises et mouvements sociaux**

Il est utile de noter ici que les dispositifs de prise de décision collective qui s'imposent de plus en plus aux entreprises, des procédures de concertation du code de l'urbanisme à la mise en place des débats publics, ont pour sources juridiques des règles transposant en droit communautaire puis en droit français des engagements pris à partir des années 1980, dans le cadre des grandes conférences internationales consacrées au développement durable. Le développement durable est ainsi la solution proposée par les Nations Unies face à des mouvements revendicatifs capables de contester fortement l'ordre établi. Mancebo (2010) rappelle ici l'importance des manifestations de 1982 lors de la crise des missiles, en Allemagne. C'est en réponse à ces mouvements que le rapport Brundtland<sup>8</sup> définissant le Développement Durable, est commandé par l'ONU.

Le succès du modèle de développement du « nouvel Etat industriel » (Galbraith, 1967) est ainsi à l'origine des conditions permettant la contestation de nombreux projets locaux. Ces

---

<sup>8</sup> World Commission on Environment and Development (1987). *Our Common Future*. Oxford : Oxford University Press

contestations structurent des réseaux dont les actions amènent à une réponse politique. Au Sommet de Rio (1992), le lancement médiatique de la notion de développement durable s'accompagne de la formulation de ce qui deviendra le principe de précaution. L'Agenda 21 ancre dans les pratiques la revendication d'une large information et participation du public aux décisions le concernant. Ces éléments amènent à l'émergence de processus dits « participatifs » renouvelant les méthodes managériales en matière de prise de décision. Plus que les avancées de l'informatique (TIC), c'est la pression de ce vaste mouvement né de la structuration des populations qui entraîne l'apparition des budgets participatifs de Porto Alegre (World Bank, 2008) ou la ratification de la convention d'Aarhus par les Etats membres de l'Union Européenne.

C'est à l'issue d'un long travail d'assimilation que le Conseil Constitutionnel a ainsi reconnu, en France, l'invocabilité du principe de participation à l'appui d'une question prioritaire de constitutionnalité (Tourtin, 2012). Si la portée d'un tel principe reste limitée (Jamay, 2010), il est à noter que les effets des dispositifs qui en découlent commencent à concerner effectivement les entreprises. Ainsi, parallèlement aux circuits décisionnels constitués depuis près de deux siècles autour d'un nombre restreint d'entreprises structurant une part significative de la vie des organisations, on trouve de nouveaux dispositifs entraînant la contestation de ces modèles décisionnels classiques. Tout comme Ricardo évoquait la question de l'intégration des travailleurs surnuméraires aux entreprises préexistantes, il est ici possible d'évoquer la question de l'intégration de décideurs surnuméraires aux processus de décision traditionnels des grandes organisations. Plus que la marque d'une préoccupation purement environnementaliste, la notion de développement durable peut ici être considérée comme le symptôme d'un développement de modes de prise de décision collective intégrant la mutation de la structure sociologique des populations occidentales.

## **2. La concertation à l'aune de la théorie des conventions : privilégier une nouvelle définition de l'information**

De nombreux juristes notent donc l'« irrésistible montée en puissance du principe de participation » (Hostiou, 2003, 2007), au niveau français mais aussi européen et, plus largement, international (Robbe, 2007). Cette réalité se traduit par la mise en œuvre de dispositifs proposés par les pouvoirs publics ou par les entreprises. En droit public local

français, il existe ainsi quatre dispositifs de consultation<sup>9</sup> et trois dispositifs de concertation<sup>10</sup>. Chacun de ces dispositifs est né des critiques adressées au dispositif précédemment mis en place. A chaque nouveau dispositif, l'information et la participation du public se trouvent renforcées. Dans le cadre de la Responsabilité Sociétale des Entreprises (RSE), suite à la mise en œuvre des « initiatives de type II » du sommet de Johannesburg (2002), les entreprises proposent aussi un renouvellement du dialogue au sein de l'organisation et avec les parties prenantes extérieures à l'organisation.

On doit toutefois noter que lorsque de tels dispositifs s'inscrivent dans le cadre de la vision négative évoquée plus haut, la concertation peut n'être qu'un stratagème rapidement dévalorisé. Noyer et Raoul (2008) montrent ainsi, en analysant les pratiques développées dans le cadre des opérations lancées par l'Agence Nationale pour la Rénovation Urbaine (ANRU), qu'un tel dispositif peut être détourné et ne viser qu'à l'obtention de l'assentiment des parties prenantes vis-à-vis d'un projet déterminé en amont par les pouvoirs publics et les entreprises partenaires. On considère alors les interlocuteurs selon des catégories prédéterminées par les managers. Cette manière très restrictive de pratiquer la concertation devient une véritable stratégie (Beuret, 2012).

Un tel usage des procédures de consultation prend tout son sens lorsque l'on considère que l'information est un flux entre individus autonomes et calculateurs. Chaque *homo economicus* possède une part de l'information et choisi de la transmettre ou non, en fonction de son utilité personnelle. La rationalité de chacun des acteurs étant limitée en matière de réception, de traitement et de stockage des données, il est possible de jouer des asymétries d'information pour tromper son co-contractant. La notion même de partie prenante, regroupement d'individus supposés avoir la même fonction d'utilité du fait de positions semblables dans l'organisation, est tributaire de cette vision propre aux théories découlant de la vision néo-classique. Les problèmes d'asymétrie de l'information soulevés par Williamson (1975) sont alors pertinents pour comprendre la décision prise par le groupe et les problèmes classiques qu'elle soulève.

La théorie des conventions cherche à dépasser cette vision anthropologique fondée sur la rationalité maximisatrice des individus. Pour cela, Gomez (2006) propose de s'appuyer sur

---

<sup>9</sup> Consultation locale, référendum local, enquête publique et mise à disposition du projet de décision.

<sup>10</sup> Concertation préalable aux opérations d'aménagement, concertation préalable à l'enquête publique et débat public.

la distinction entre, d'une part, l'information comme flux, consubstantielle à ce que l'auteur nomme le « modèle standard » (Gomez 2009), et, d'autre part, le concept d'information-écran, caractéristique de la théorie des conventions. Cette distinction amène à proposer une nouvelle lecture des organisations et des processus de décision les déterminant. Dans ce cadre, l'existence d'une information-flux n'est pas niée mais devient un cas particulier de la théorie générale des conventions. Il est alors possible de penser une prise de décision collective ne se résumant pas à la manipulation de court terme des uns par les autres.

L'information comme flux est définie par Gomez (2006) comme un élément possédé par des individus séparés et autonomes. Cet élément peut, dès lors, être l'objet de transmissions d'un individu à l'autre, sous forme de messages, de signaux, de données. Les organisations sont alors le réseau de transfert de cette forme d'information. Ces transferts peuvent être plus ou moins contrôlés ou transparents. Le client-roi ou l'opérateur boursier sont deux exemples de l'individu possesseur d'information et entretenant un flux d'information avec ses semblables. La première difficulté posée par cette définition de l'information consiste à comprendre comment rendre le flux pur de toute interprétation par les individus. Une seconde difficulté se pose lorsque l'on cherche à comprendre l'incertitude. Une dernière difficulté repose sur la distinction entre l'individu et les informations en elle-même.

L'information-écran, par opposition, ne peut être possédée par l'individu mais émane du groupe. « C'est le *bain social* dans lequel se trouvent les acteurs qui procure le système de règles permettant l'interprétation de l'information qu'ils manipulent et donc finalement de leurs comportements. » (Gomez, 2006). L'information ne prend donc pas sens par le seul fait d'un travail individuel mais par la confrontation à une règle, c'est-à-dire à un système de mesure. Ce qui est attendu d'un individu dépend de ce qui est normal dans un groupe de référence. La convention est alors « le système de règle dans lequel se situent les acteurs lorsqu'ils ont à effectuer un choix » (Gomez, 2006)<sup>11</sup>.

La conséquence de cette distinction est un changement de point de vue sur l'organisation. Cette dernière n'est plus considérée comme un agrégat compréhensible dans une optique contractualiste. L'organisation devient ici un ensemble d'individus et de règles vis-à-vis desquelles l'action managériale peut être, ou non, légitime. Il en découle trois

---

<sup>11</sup> *Stricto sensu*, il n'existe de convention que si 1. une situation d'indécidabilité apparaît en l'absence de convention, 2. une solution stable et évidente existe et 3. les conditions de Lewis concernant la conviction de chaque individu sur le comportement d'autrui sont remplies.

conséquences théoriques. Tout d'abord, on substitue à l'hypothèse de rationalité individuelle une hypothèse de rationalisation : une pratique est bonne relativement à une convention. Ensuite, on substitue à l'hypothèse d'autonomie des individus une hypothèse de mimétisme rationnel. Cette hypothèse permet d'expliquer comment l'on sort de l'incertitude. Enfin, on substitue à l'hypothèse d'information entre les individus une hypothèse d'écran d'information. Il convient alors de comprendre les échanges d'information comme des moyens de savoir ce qu'autrui est censé faire, normalement.

D'un certain point de vue, il est possible de rapprocher la vision pessimiste et ses conséquences de la pratique développée en matière de gestion des populations urbaines, notamment dans le cadre de la politique de la Ville menée, en France, depuis les années 1980. Malgré cette politique, destinée à susciter un regain de consentement des populations envers les institutions, des émeutes se sont déclenchées précisément dans les quartiers dans lesquels la concertation et la rénovation étaient les plus actives (Donzelot, 2006/1, 2006/2). Les habitants n'ont pas considéré que l'objectif du dispositif tenait réellement compte de leur opinion mais qu'il supprimait leurs marges de manœuvre. La grille de lecture utilisée exclue l'information-écran pour se concentrer sur des indicateurs prédéterminés. La logique propre de fonctionnement de la communauté est alors ignorée.

La réflexion autour de ces phénomènes a amené le Centre d'Analyse Stratégique du Premier Ministre (CAS) à proposer, dans une note de juillet 2012, le développement d'une nouvelle stratégie, fondée sur les méthodes d'*empowerment* propres aux processus de concertation américains<sup>12</sup>. Le principe de ces méthodes consiste à travailler, non sur des zones dans lesquelles il convient de rétablir la mixité sociale par le déplacement des populations, mais avec des communautés qu'il s'agit de former et d'aider dans le cadre de projets entraînant la collaboration de chacune des parties concernées. Une telle approche, le *community building*, s'accorde peu avec la conception d'une information simplement considérée comme flux. Effectivement, la connaissance de la population concernée ne peut pas être possédée par un agent unique, susceptible d'échanger ou non ce savoir sur un marché. Il s'agit bien plutôt d'une convention. Nous proposerons donc l'hypothèse selon laquelle la conception portée par la théorie des conventions sera à même d'expliquer plus précisément comment il est possible de résoudre, en pratique et en théorie, les problèmes de prise de

---

<sup>12</sup> Développés aux Etats-Unis mais aussi au Brésil ou au Venezuela.

décision collective présentés par Williamson (1975) et repris par Gomez (2006), dans des mécanismes de concertation fondés sur ces principes.

### **3. Le cas Pedro Camejo : influence de la prise en compte de l'information-écran sur la pratique managériale de la concertation**

#### **3.1 Méthode de sélection du cas**

Pour explorer cette question, nous avons réalisé une étude de terrain, en suivant, sur deux années, un processus de décision impliquant un projet mené conjointement par une entreprise et les populations concernées. L'objet de cette étude de cas n'est pas de tester une hypothèse mais de préciser cette dernière par un travail de terrain approfondi. Pour cela, nous avons établi une typologie des différentes méthodes au travers desquelles les modes de prise de décision collective ont été rénovés depuis les années 1980. Il est apparu que les méthodes revendiquant un caractère innovant découlent, comme nous l'avons vu, des mouvements articulés autour des questions de développement durable. Parmi ces méthodes, nous avons retenu celles qui font l'objet d'une mise en œuvre effective. Afin de classer ces méthodes de prise de décision, nous nous sommes fondés sur la littérature, très abondante sur le sujet (Bacqué, Rey, & Sintomer, 2005, Arnstein, 1969 ; Burns, 1991).

Sur cette base, nous avons tout d'abord souhaité privilégier un cas permettant de remplir notre objectif au mieux : l'exploration d'une nouvelle forme de décision collective la plus complète et complexe possible. Cette dernière devait aussi impérativement inclure de façon active des entreprises et non uniquement des pouvoirs publics et des citoyens.

- Le nombre de dispositifs mis en œuvre dans le cas pouvait être élevé. Effectivement, les dispositifs participatifs sont dynamiques et il n'est pas rare de constater que plusieurs initiatives de ce type s'articulent autour d'un même projet. Par ailleurs, nous avons considéré que le projet constituait un ensemble particulièrement représentatif de la période contemporaine (Joffre et al., 2006). Nous avons donc recherché un projet mené au travers d'une pluralité de processus décisionnels participatifs.

- Le nombre et la variété des participants devaient être les plus étendus possibles afin de permettre d'explorer différents aspects des processus mis en œuvre.

- L'intensité de la participation devait être maximale, afin d'être en présence d'un projet réellement participatif.

- Les projets présentant un double caractère ascendant et descendant étaient privilégiés pour permettre d'observer la plus grande variété d'échanges possible.
- Le dispositif devait être durable, la logique intrinsèque des procédures inspirées du développement durable n'ayant pas vocation à constituer des consultations ponctuelles.
- Enfin, afin d'accroître la complexité et la variété du cas, il a été décidé de privilégier l'étude d'un projet porté sur un territoire important.

Afin de réunir ces différents critères, nous avons recherché de vastes zones dans lesquelles des projets étaient menés conjointement par des entreprises, des pouvoirs publics et des populations au moyen de concertations. Les débats publics français, les budgets participatifs brésiliens et les conseils communaux vénézuéliens sont apparus comme remplissant ces critères. D'autres initiatives, notamment européennes ne présentaient pas la caractéristique d'associer largement de nombreuses parties prenantes à la phase d'intelligence des processus de décision concernés. Les dispositifs d'actualité étant principalement français et vénézuéliens, il a été choisi de porter notre attention sur ces dispositifs. Nous traiterons ici d'un cas étudié au Venezuela.

Les lois de 2006 et de 2009 relatives à la mise en œuvre des Conseils Communaux permettent, au Venezuela, le développement de nombreuses associations de quartier susceptibles de s'auto-saisir de la réalisation de l'ensemble des projets concernant un territoire particulier. L'Etat apporte aux habitants les financements publics dans un délai de quelques jours et met à disposition des personnels susceptibles de transmettre les connaissances techniques nécessaires à la maîtrise d'œuvre. Les entreprises peuvent être associées directement au travail de concertation (Brewer-Carias, 2010, Louzé, 2009).

Ce dispositif, s'il fait l'objet de critiques dans sa mise en œuvre, reste cité en exemple tant par des membres du gouvernement que par des membres importants de l'opposition<sup>13</sup>. Nous avons pu vérifier, lors de notre enquête, cet état de fait. La Contraloria General (Cour des Comptes), note, dans son rapport de 2011 relatif à la mise en œuvre des conseils communaux, que la mise en œuvre de ceux-ci n'est pas encore généralisée, notamment dans les quartiers présentant une forte majorité de membres de l'opposition. La Contraloria préconise un cadrage budgétaire plus précis, pour juguler les difficultés liées à une corruption

---

<sup>13</sup> Pablo Pérez, l'un des leaders historiques de l'opposition vénézuélienne, confie, lors d'une interview diffusée en 2011 que les conseils communaux devraient être développés et qu'ils constituent un outil remarquable.

très répandue<sup>14</sup>. En ce sens, les difficultés auxquelles doit faire face ce dispositif ne le distinguent pas des autres processus de décision mis en œuvre au Venezuela.

Une fois établi le choix d'un projet relevant d'un conseil communal vénézuélien, nous avons, selon nos critères, recherché un projet d'envergure alliant complexité et variété dans la prise de décision. Nous nous sommes donc tournés vers la région de la Sierra Perijà, située à la frontière vénézolano-colombienne.

### **3.2 Méthode d'exploration du terrain**

De ce terrain remontent de multiples données, façonnées par la méthode d'exploration retenue, celle d'une étude de cas. Le choix de cette méthode s'est imposé à nous par son adéquation aux thèmes de recherche choisis : le processus de décision dans un contexte mêlant prises de décisions privées et publiques. Considérer, comme Simon (1960), qu'il est artificiel de vouloir distinguer, d'une part, l'exécution de la décision et, d'autre part, la fabrication des détails de cette dernière, nous amène, à l'instar de cet auteur, à considérer l'organisation comme étant, avant tout, le lieu de la décision non réduite à un choix final mais considérée comme un processus long. Giroux (2003) note l'utilité de la méthode des cas pour l'étude d'un tel phénomène, diachronique, nécessitant la connaissance de la chronologie et des détails de l'évolution de l'objet d'étude considéré. De plus, le caractère exploratoire et la souplesse inhérente à la méthode des cas peut permettre l'émergence de notions rendant compte, au plus près, des spécificités du terrain. Notre étude nous permettra donc d'enrichir notre hypothèse grâce aux observations menées, dans une dialectique que n'aurait pas permis une autre méthode.

Pour ce faire, nous avons pris contact avec le représentant du ministre de l'environnement intervenant dans la zone choisie. Nous avons vécu avec cette personne et ses proches pendant près de quatre mois (en deux périodes entre 2011 et 2012). Aux recherches documentaires et aux entretiens s'ajoutent donc de nombreuses observations (journal de recherche). Ces éléments sont traités dans un cadre classique fourni par Miles et

---

<sup>14</sup> Transparency international classe 176 pays en fonction d'enquêtes mesurant la perception de la corruption. En 2012, le Venezuela apparaît comme le 9<sup>ème</sup> pays le plus corrompu. La corruption est, dans ce pays, endémique depuis l'invasion espagnole, suite à la découverte du Venezuela, en 1498. Pietschmann (1989) souligne ainsi l'antagonisme irréductible entre l'Etat espagnol et les groupes créoles locaux, développant, dès que possible, des méthodes permettant de cacher les fruits de leur travail à l'administration impériale. Cette culture s'est particulièrement développée au Venezuela, pays séparé des Vice-royautés de Santa Fé de Bogota, de Lima et de Mexico par de grandes distances et, notamment, par les Andes et la Sierra Perijà. La faiblesse structurelle de l'Etat, entretenue par une polarisation extrême de la vie politique ne fait que renforcer cet état de fait.

Huberman (2003). En outre, les conclusions mises en avant dans cette communication sont présentées, en fin de texte, sous la forme d'un diagramme permettant la visualisation des boucles de rétro-action mises au jour par notre étude.

### **3.3 Présentation du cas**

Fournier (2010) présente l'Etat du Zulia, situé au nord-ouest du Venezuela, comme une vaste zone industrielle. La région, peu touristique, est caractérisée par la présence du lac de Maracaibo, sous lequel gisent certaines des plus importantes réserves pétrolières mondiales. Les habitants entourant le lac sont coutumiers d'une exploitation à outrance des ressources naturelles locales dont dépendent si fortement la région et le pays tout entier (Garcia Larralde, 2008 ; Key, 2010 ; Carlos Palacios, 2010). La construction de plusieurs niveaux de digues autour du lac montre qu'une partie des habitations se situe maintenant sous le niveau des eaux, du fait d'une exploitation irraisonnée des sous-sols. La qualité de l'eau et la paralysie d'une partie des administrations (le ramassage des ordures n'est pas assuré dans toute la zone) témoignent de difficultés de gestion des ressources naturelles dont les habitants sont conscients.

La zone frontière séparant le Venezuela de la Colombie peut être divisée en deux parties. Au nord, la Guajira est une zone fortement militarisée, dans laquelle de nombreux faits de violence et de contrebande sont signalés presque quotidiennement. La partie sud de la frontière est formée par le parc naturel de la Sierra Perija, une montagne rejoignant les Andes. La Sierra est principalement peuplée par deux groupes indigènes : les Yukpa au nord et les Bari au sud. L'armée et les forces de l'ordre ne pénètrent pas dans cette zone.

Dans ce contexte particulier, quatre principaux types de processus décisionnels participatifs se développent sur la zone frontière de la Sierra Perija. D'une part, les communautés forment des conseils communaux afin de recevoir des financements principalement utilisés pour la modernisation des habitations et le développement de projets agricoles. Parallèlement, différentes missions permettent de développer, notamment, l'habitat (Misión Vivienda) et l'éducation (Misión Robinson). Un troisième dispositif est mené par des anthropologues employés par le ministère de l'environnement dans le cadre des travaux de la « demarcación ». Il s'agit de produire des informations complètes sur les cultures indigènes afin de permettre leur préservation. L'effet direct de ces enquêtes est de délimiter les terres qui seront attribuées aux communautés en propriétés collectives, entraînant l'expropriation

des entreprises possédant les terrains riches en charbon et en minerais de la Sierra. Enfin, un quatrième processus de concertation est mené par l'entreprise de travaux publics « Pedro Camejo », en collaboration étroite avec les représentants de l'Etat et des associations représentant les communautés.

La présence de paysans colombiens, installés en toute illégalité, est immédiatement constatable dans certaines communautés Yukpa. De même, la présence de forces armées irrégulières est assez marquée, notamment sur les territoires Bari. Les anthropologues menant une partie des concertations produisent de nombreux rapports permettant de constater la présence de longue date de ces différents protagonistes dans la région. Les liens entre indigènes et Colombiens sont multiples. On constate notamment des naissances.

Lorsque l'entreprise vient échanger avec les indigènes pour améliorer les infrastructures de transport, la concertation qui s'engage doit donc tenir compte, non seulement du contexte évoqué ci-dessus, mais aussi des récentes manifestations violentes ayant opposé les communautés à la mairie de la ville de Machiques, proche de la Sierra. Les affrontements armés avec des représentants d'entreprises, notamment de multinationales ont aussi eu lieu dans l'histoire récente de la Sierra. Les communautés possèdent des copies des actes de propriété des terrains et revendiquent un certain nombre de parcelles appartenant à diverses entreprises, notamment nord-américaines. Ces revendications se fondent sur la mémoire des récents affrontements ayant causé le décès d'un nombre significatif de membres de la communauté<sup>15</sup>.

### **3.4 Résultats éclairant la détermination réciproque d'une théorie et d'une pratique managériales renouvelées**

Pedro Camejo est une entreprise de taille nationale, dont les liens avec l'Etat sont forts et revendiqués. Il s'agit ici de construire une route reliant les différentes communautés (de Tokuko à Bachichida). Plusieurs entreprises de grande taille ont déjà mené de nombreux projets sur les territoires des Bari et des Yukpa, notamment dans la dernière partie du XX<sup>ème</sup> siècle. Les rapports entre parties prenantes du projet sont complexifiés par le déploiement

---

<sup>15</sup> Ces différents éléments font l'objet d'un large consensus, tant auprès des représentants des pouvoirs publics (l'Etat de Zulia est encore contrôlé par l'opposition jusqu'en décembre 2012) que par les universitaires, qui forment et dirigent les anthropologues chargés par le gouvernement de rencontrer régulièrement les communautés.

parallèle de plusieurs dispositifs. Ce point ne distingue toutefois pas ce cas de la plupart des cas de mise en œuvre d'un processus de décision participatif.

Afin de caractériser les relations entre les pratiques managériales ici à l'œuvre et la vision que nous étudions ici, plusieurs points peuvent être mis en avant :

- La volonté de recourir à de nouvelles formes d'information pour fonder le processus de décision est ici explicite. Dans les nombreux documents édités par les organismes à l'origine de la concertation, notamment pour expliquer les différentes « missions », on trouve à plusieurs reprises la distinction explicite entre développement exogène et développement endogène. Il est précisé que le mode de développement privilégié doit être un mode de développement endogène reposant sur une réelle connaissance des cultures locales, destinées à accéder à une plus grande autonomie.

- Cette volonté trouve une application concrète sur le terrain. Les documents utilisés par les agents travaillant avec les communautés ne rendent pas simplement compte de données telles que le nombre et la localisation des habitants. Les managers mettent en avant spontanément de multiples exemples pour caractériser les informations recherchées. Ainsi, ils prennent l'exemple de la gestion des hôpitaux locaux, longtemps en difficulté face à des malaises que les médecins ne comprenaient pas. En remplaçant les lits occidentaux par les hamacs traditionnels des habitants de la Sierra, le problème s'est grandement atténué. Les managers sont, par ailleurs, anthropologues (pour une partie des agents du ministère de l'environnement) ou eux-mêmes originaires de la communauté (les dirigeants de Pedro Camejo se révèlent être des membres importants des communautés locales). Ces managers mettent donc en avant l'importance de la compréhension des règles de la communauté et l'importance de l'enquête de terrain pour connaître ces règles. Nous sommes donc bien, dans ce cas, dans un dispositif dans lequel les acteurs du processus de décision recherchent ce que Gomez (2006) nommerait les conventions d'efforts<sup>16</sup> de l'organisation Bari et de l'organisation Yukpa. Cette recherche est en partie effectuée au moyen de classifications anthropologiques.

- Les outils employés forment une méthode originale de gestion des conflits décisionnels dans lesquels les oppositions sont résolues en déléguant la responsabilité des décisions selon un principe de subsidiarité. Parallèlement au système décisionnel classique impliquant

---

<sup>16</sup> Les conventions d'effort sont les ensembles de règles connues de chaque membre du groupe et permettant à chacun de connaître la norme en matière de coordination du travail (coordination des efforts dans une organisation, par opposition à la convention de qualification définissant un marché, non une organisation).

l'entreprise nationale et les pouvoirs publics, de nouvelles boucles de décisions sont introduites, par lesquelles les communautés prennent directement un certain nombre de décisions les concernant : nature et taille de la route construite (peut-elle servir uniquement au transport des malades et à la facilitation des travaux agricoles ou permet-elle le déploiement de camions et l'arrivée de touristes ?), tracé de la route (zones sacrées, communautés desservies), méthodes de construction (prise en charge d'une partie des travaux par la communauté, bannissement de certaines méthodes susceptibles de modifier l'environnement).

Ces quelques éléments permettent de proposer une première synthèse afin de préciser le lien pouvant être établi entre, d'une part, l'attention portée à ce que nous pourrions appeler les conventions d'efforts des groupes concernés par le processus de décision et, d'autre part, les pratiques managériales favorables à la concertation.

Comme le soulignent plusieurs acteurs institutionnels du processus et quelques observateurs, notamment universitaires, la mise en œuvre d'une telle philosophie n'est pas exempte d'effets inattendus. Pour le comprendre, décrivons pas à pas la mise en place du processus de décision.

- Tout comme les processus européens de concertation que nous évoquions plus haut, notamment au travers de l'exemple de la mise en œuvre des programmes de l'ANRU (Donzelot, 2006/1 et 2006/2), le point de départ de cette nouvelle pratique réside dans l'affaiblissement de la légitimité des structures décisionnelles traditionnelles. Dans le cas du Venezuela, le discrédit des instances représentatives, tant politiques que patronales ou syndicales, n'est pas étranger à la chute du Pacte de Punto Fijo. Cet accord avait permis le remplacement de la dictature par l'alliance des partis modérés (COPEI et AD) et des corps intermédiaires, se partageant le pouvoir décisionnel, tant public que privé dans l'ensemble du pays. Il est patent que l'explosion des inégalités sociales a effrité ce système jusqu'à son écroulement en 1999 (Brewer-Carias, 2000). C'est suite à cet affaiblissement très net de la légitimité des procédures décisionnelles traditionnelles qu'apparaissent les nouveaux processus ici décrits.

- Ce premier élément entraîne la reconnaissance des spécificités locales. Les communautés se voient reconnues dans leurs particularismes, notamment dans les nouveaux textes constitutionnels (1999).

- Ce fait entraîne une attention particulière portée à la compréhension des règles propres à ces communautés. Des anthropologues, des travailleurs sociaux, des habitants sont sollicités afin de permettre une meilleure compréhension de règles présentant une alternative face à des processus décisionnels traditionnels disqualifiés.
- Cet élément entraîne un recours important aux enquêtes de terrains, pour autant que les conditions matérielles le permettent. Le processus d'enquête est effectivement long et complexe du fait de l'isolement de certaines communautés et des difficultés liées à une criminalité extrêmement développée.
- Le recours à ce type d'enquête vient légitimer les communautés ainsi reconnues. Leurs représentants sont écoutés et prennent une place de plus en plus importante dans le débat.
- Or, force est de constater que cette légitimation renforcée des acteurs locaux ne fait qu'affaiblir la légitimité relative des institutions traditionnelles qui démontrent, ce faisant, qu'il est possible d'ignorer purement et simplement plusieurs d'entre elles. Les mairies et collectivités locales voient ainsi une grande partie de leur pouvoir amputé (Louzé, 2010).

Cette première boucle de rétroaction amplificatrice est renforcée par une seconde boucle.

- Effectivement, dans un premier temps, le recours à l'enquête de terrain entraîne une certaine méfiance des communautés. Cette méfiance peut être facilement expliquée par plusieurs siècles de conflits, de défaites et de défiance réciproque, notamment vis-à-vis d'entreprises considérées comme prédatrices.
- Cette méfiance accrue entraîne la transmission d'informations erronées. Certains villages décrits dans les documents officiels et percevant des subventions n'ont ainsi aucune réalité. Il s'agit d'inventions transmises pour tromper les financeurs.
- L'utilisation de ces informations erronées ne manque pas, en retour, de décrédibiliser davantage encore les institutions et les processus qu'elles portent.

Ces effets, s'ils sont réels, ne rendent toutefois pas compte de l'ensemble des données de terrain. Effectivement, deux boucles stabilisatrices viennent compenser les boucles amplificatrices décrites ci-dessus. Ces deux nouvelles boucles se déclenchent toutefois avec retard.

- Le recours systématique à de longues enquêtes de terrain et la mise en place de véritables cérémonies culturelles durant lesquelles entreprise et communautés se rencontrent, déclenche,

avec le temps, la création de liens de confiance entre les acteurs (pour autant que la politique de concertation est effectivement maintenue).

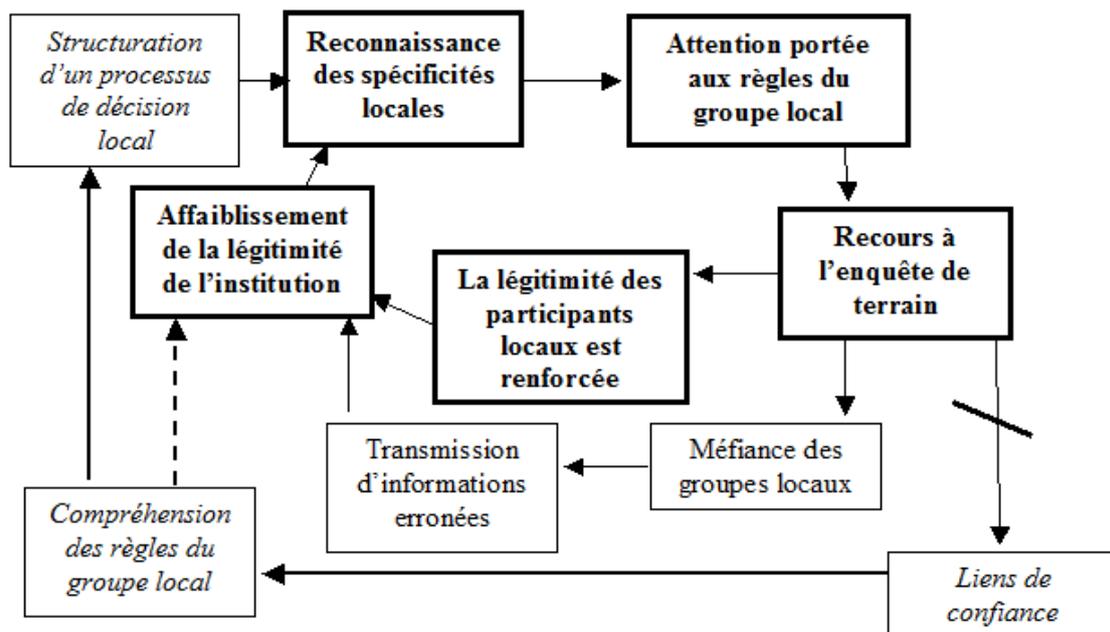
- Ces liens de confiance permettent aux personnes de réellement comprendre le fonctionnement des communautés, entraînant des effets légitimant le processus mis en œuvre.

Nous résumons ces éléments au travers d'un diagramme de boucles causales, ci-dessous.

On distingue, sur ce diagramme, les quatre boucles décrites ci-dessus :

- Les cinq éléments en gras sont ceux présentés initialement. Toutes les flèches reliant ces éléments sont pleines, indiquant que plus l'action est produite, plus l'élément pointé par la flèche est renforcé. Cette première boucle est donc une boucle amplificatrice.
- La seconde boucle inclue les deux éléments dont la police de caractère est normale. Là encore, toutes les flèches sont pleines. Il s'agit donc aussi d'une boucle amplificatrice.
- Les troisième et quatrième boucles incluent les trois éléments présentés en italique. Les flèches sont plus larges pour montrer l'importance de l'effet obtenu, supérieur aux effets précédemment obtenus. La flèche barrée indique un effet-retard, cette relation ne se déclenchant qu'à la suite de plusieurs itérations. La flèche pointillée indique que plus l'action est produite, plus l'élément pointé par la flèche est neutralisé. La troisième boucle est donc stabilisatrice.

**Figure 1. Détermination réciproque de la vision et de la pratique dans le cas Camejo**



## Conclusion

Le mouvement mondial en faveur du développement durable est né dans les pays occidentaux. C'est toutefois dans des pays du sud que ce mouvement a produit certaines innovations managériales telles que les budgets participatifs ou les conseils communaux. Nous tourner vers ces pratiques nous permet d'étudier des procédures que des pays comme la France chercheraient à importer, comme le signale notamment le CAS.

Ces nouvelles méthodes managériales s'appuient explicitement, non sur la théorie des conventions mais sur une conception de l'information théorisée en gestion par la théorie des conventions. Effectivement, les cadres en charge de la mise en œuvre desdits processus revendiquent la mise en place d'un système d'information fondé sur une information s'imposant au groupe comme une règle définie par les actions de tous. Cette définition correspond à celle de l'information-écran. Pour cela, ces cadres mettent en avant la nécessité de nouer un dialogue permis par la connaissance des règles partagées par le groupe, c'est-à-dire des conventions.

Cette méthode de travail, coûteuse, modifie des pratiques auparavant centrées sur le suivi d'un nombre restreint de ratios produits par les pouvoirs publics et les entreprises travaillant sur ces zones. L'attention portée à ces conventions amène une modification des rapports entre parties prenantes. On observe alors une modification du processus décisionnel. Celui-ci n'est plus mené par un nombre restreint d'institutions et d'entreprises. La co-construction de règles communes devient le socle sur lequel les choix stratégiques sont effectués. En ce sens, nous pensons avoir établi un lien réciproque entre le développement d'une méthode de concertation et la préférence pour les informations-écrans. Le cas permet de préciser la nature de ces liens. Ces liens se développent en trois temps. On note que le système ne devient stable qu'après le temps nécessaire à la mise en place de la troisième boucle décrite.

Le cas présenté ici n'a pas vocation à permettre une généralisation. Au contraire, nous pensons avoir montré que la mise en œuvre de telles pratiques nécessite des conditions particulières. Ainsi, il est peu probable que l'attention à des types d'informations ne relevant pas du modèle managérial dominant puisse s'imposer sans pression extérieure. Gomez (2009) décrit effectivement, tout comme Mintzberg (2004), les dispositifs par lesquels se maintient la vision pessimiste dont la théorie de l'agence fait la synthèse.

Une telle étude de cas, exploratoire, peut ouvrir la voie à de nouvelles recherches. Le remplacement de circuits de décision traditionnels par des circuits courts est une réalité régulièrement mise en avant dans le cas des conseils communaux (Brewer-Carias, 2010 ; Louzé, 2009). Or, comme nous l'avons vu, ces dispositifs sont repris et transposés en Europe. Notre étude ne montre pas, toutefois, quel impact peut avoir cette transposition dans un contexte européen. De nombreuses entreprises, telles que RTE en France, mettent en avant leur participation systématique à des dispositifs de concertation. On peut alors se poser la question de l'effet, sur les processus décisionnels de ces entreprises, du développement de telles méthodes.

**Références :**

- Bacqué, M., H. Rey, et Y. Sintomer, (2005), *Gestion de proximité et démocratie participative*, Paris: La Découverte.
- Banks, J. et R. R. Gibson, (2009), Seven Sins of Simulation Practice, *Analytics Magazine*, Summer, 28-31.
- Becker, G. S., (1993), Nobel lecture: the economic way of looking at behaviour, *The journal of political economy*, vol. 101, n°3 (juin 1993), 385-409.
- Beuret, J.-E., (2012), Mieux définir la concertation : du pourquoi au comment, *Négociations*, 2012/1 n° 17, 81-86.
- Brewer-Carias, A., (2000), La constitución de 1999, Caracas : Editorial Arte.
- Brewer-Carias, A., (2010), Ley Orgánica de consejos comunales, Caracas : editorial jurídica venezolana.
- Carlos Palacios, L., (2010), Socialismo petrolero, *Nueva economía*, 2010 : 32, 97-152.
- Chandler, A., (1977), *The Visible Hand: the managerial revolution in American Business*, Cambridge: Belknap Press of Harvard University Press.
- Charreaux, G., (2000), La théorie positive de l'agence, positionnement et apports, *Revue d'économie industrielle*, 2000 n°92, 193-214.
- Davies J., (2012), Théorie du management : une approche systémique pour comprendre les pratiques et les comportements des managers, *Vie & sciences de l'entreprise*, 2012/1 n° 190, p. 95-117.
- Donzelot, J., (1999), la nouvelle question urbaine, *Esprit*, novembre 1999.
- Donzelot, J., (2006/1), refonder la cohésion sociale, *Esprit*, décembre 2006, 5-23.
- Donzelot, J., (2006/2), *Quand la ville se défait*, Paris : Seuil.
- Fournier, J.-M., (2010), *L'autre Venezuela de Hugo Chavez, Boom pétrolier et révolution bolivarienne à Maracaibo*, Paris : Karthala.
- Galbraith, J. K. (1967/1972), *The New Industrial State*, Princeton and Oxford: Princeton University Press.
- Ghoshal, S., (2005), Bad Management Theories Are Destroying Good Management Practices, *Academy of Management Learning & Education*, Vol. 4, n° 1, 75-91.
- Ghoshal, S. et P. Moran (1996), Bad for practice : a critique of the transaction cost theory, *Academy of management review*, Vol. 21, n°1, 13-47.
- Garcia Larralde, H., (2008), La vulnerabilidad externa de la economía venezolana actual, *Nueva economía*, 2008 : 28, 81-118.
- Giroux, N., (2003), L'étude de cas, in Y. Giordano (dir.), *Conduire un projet de recherche, une perspective qualitative*, Paris: EMS, 41-84.
- Gomez, P.-Y., (2006), Information et conventions : Le cadre du modèle général, *Revue française de gestion*, 2006/1 n° 160, 217-240.
- Gomez, P.-Y., (2009), La gouvernance actionnariale et financière : Une méprise théorique, *Revue française de gestion*, 2009/8 n° 198-199, 369-391.
- Hostiou, R. (2003), La lente mais irrésistible montée en puissance du principe de participation, *Droit environnemental*.
- Hostiou, R., J.-F. Struillou, (dir.) (2007), La participation du public aux décisions de l'administration en matière d'aménagement et d'environnement, *Les cahiers du GRIDAUH*, n° 17.
- Jamay, F., (2010), Principe de participation : droit à la participation, *Jurisclasseur Environnement et Développement Durable*, fascicule 2440, 15 décembre 2010.
- Jégouzo, Y., (2010), La réforme des enquêtes publiques et la mise en œuvre du principe de participation, *AJDA*, 2010.

- Jensen, M. C. et W. H. Meckling, (1976), Theory of the firm : managerial behavior, agency costs and ownership structure, *Journal of financial economics*, octobre 1976, Vol. 3, n°4, 305-360.
- Joffre, P., P. Aurégan, F. Chédotel et A. Tellier, (2006), *Le Management Stratégique par le Projet*, Paris: Economica.
- Key, R., (2010), La política petrolera y su interacción con la política económica, *Nueva economía*, 2010 : 32, 153-194.
- Louzé, A.-F., (2009), Les conseils communaux au Venezuela, un outil d'émancipation politique ?, in O. Compagnon, J. Rebotier et S. Revet, *Le Venezuela au-delà du mythe*, Paris : Editions de l'Atelier
- Kaabachi, S., (2012), Marketing participatif et intégration du consommateur dans le processus d'innovation des enseignes, *Marché et organisations*, 2012/1 n° 15, 49-66.
- Mancebo, F., (2007), Entre sécurité, peurs et catastrophes, le développement durable : une idéologie ?, *Revue des Deux Mondes*, 10-11, octobre-novembre 2007, p. 128-139.
- Mancebo, F., (2010), *Le Développement Durable*, Paris : Colin.
- Miles, M. B., et A. M. Huberman, (2003), *Analyse des données qualitatives*, Bruxelles : De Boeck.
- Mintzberg, H., (2004), *Managers, not MBAs: a hard look at the soft practice of managing and management development*, San Francisco: Berrett-Koehler.
- Mintzberg, H., (2008), Leadership et communityship, *Gestion*, 2008/3 Vol. 33, 16-17.
- Monks R., et N. Minnow, (1996), *Watching the Watchers: Corporate governance for the 21st Century*, Cambridge : Blackwell.
- Noyer, J., et R. Bruno, (2008), Concertation et « figures de l'habitant » dans le discours des projets de renouvellement urbain, *Études de communication*, 2008/1 n°31, 111-130.
- Pietschmann, H., (1989), *El Estado y su evolución al principio de la colonización española de América*, Mexico : Fondo de Cultura Económica.
- Pound, J., (1988), Proxy contests and the efficiency of shareholder oversight, *Journal of Financial Economics*, vol. 20, 237-265.
- Pound, J., (1993), The rise of the political model of corporate governance and corporate control, *New York University Law Review*, 68, 1003-1071.
- Robbe, F. et al., (2007), *La démocratie participative*, Paris : L'Harmattan.
- Simon, H., (1960), *The New Science of Management Decision*, New York: Harper Row.
- Tourtin, A., (2012), Précisions sur le droit de participation à l'élaboration des décisions ayant une incidence sur l'environnement, *La Semaine Juridique Administrations et Collectivités territoriales*, n° 14, 10 Avril 2012.
- Touzard, H., (2006), Consultation, concertation, négociation : Une courte note théorique, *Négociations*, 2006/1 n° 5, 67-74.
- Williamson, O.E., (1975), *Markets and hierarchies: Analysis and anti trust implications*, New York : Free Press.
- World Bank, (2008), Brazil, *Toward a more inclusive and effective participatory budget in Porto Alegre*, Report n° 40144-BR.