

■ L E S A M I S D E ■  
**l'École de Paris**

<http://www.ecole.org>

**Séminaire  
Vie des Affaires**

*organisé grâce aux parrains  
de l'École de Paris :*

Air Liquide\*  
Andersen Consulting  
ANRT  
AtoFina  
Caisse Nationale des Caisses  
d'Épargne et de Prévoyance  
CEA  
Chambre de Commerce  
et d'Industrie de Paris  
CNRS  
Cogema  
Conseil Supérieur de l'Ordre  
des Experts-Comptables  
CRG de l'École polytechnique  
Danone  
Deloitte & Touche  
DiGITIP  
École des mines de Paris  
EDF & GDF  
Entreprise et Personnel  
Fondation Charles Léopold Mayer  
pour le Progrès de l'Homme  
France Télécom  
FVA Management  
Hermès  
IBM  
IDRH  
IdVectoR\*  
Lafarge  
Lagardère  
Mathématiques Appliquées  
Mercer Management Consulting  
PSA Peugeot Citroën  
Renault  
Saint-Gobain  
SNCF  
Socomine\*  
Thomson CSF  
TotalFina Elf  
Usinor

\*Uniquement pour le séminaire  
Ressources Technologiques et Innovation  
(liste au 1<sup>er</sup> décembre 2000)

**LES CONVENTIONS  
DANS LA VIE ÉCONOMIQUE**

par

**François EYMARD-DUVERNAY**  
Professeur à Paris X - Nanterre  
Conseiller scientifique au Centre d'Etudes de l'Emploi

et

**Olivier FAVEREAU**  
Professeur à Paris X - Nanterre

Séance du 8 novembre 1996  
Compte rendu rédigé par Elisabeth Bourguinat

**Bref aperçu de la réunion**

L'école de l'économie des conventions est née de la rencontre de chercheurs d'origines variées, résolument ouverts à une pluridisciplinarité qui fait intervenir non seulement la sociologie, le droit, ou la gestion, mais aussi la philosophie. Remettant en cause un certain nombre de conceptions admises par la théorie économique orthodoxe, notamment en matière de rationalité et de coordination des agents, elle substitue à des notions telles qu'optimisation ou équilibre celles de controverse et de jugement.

*L'Association des Amis de l'École de Paris du management organise des débats et en diffuse  
des comptes rendus ; les idées restant de la seule responsabilité de leurs auteurs.  
Elle peut également diffuser les commentaires que suscitent ces documents.*

© École de Paris du management - 94 bd du Montparnasse - 75014 Paris  
tel : 01 42 79 40 80 - fax : 01 43 21 56 84 - email : [ecopar@paris.ensmp.fr](mailto:ecopar@paris.ensmp.fr) - <http://www.ecole.org>

## PRÉSENTATION DES INTERVENANTS

**Olivier Favereau** : C'est en faisant une thèse de théorie macro-économique à Paris I que je me suis progressivement intéressé à l'économie des conventions. Ma thèse portait sur le niveau de l'emploi dans une économie en croissance, et se fondait sur une étude des modèles de croissance. À cette époque-là, c'est-à-dire avant la crise pétrolière, le fait de s'intéresser à la question du chômage paraissait en lui-même relativement incongru : le long terme ne pouvait que se définir par une situation de plein emploi ; mais les modèles qui existaient pour analyser le marché du travail me paraissaient assez peu réalistes. C'est alors que j'ai découvert des travaux comme ceux de Michael Piore, qui au lieu de partir d'une vue abstraite du marché du travail, se fondait sur l'analyse directe des pratiques de gestion du personnel des entreprises. Cela semble une évidence aujourd'hui, mais il faut savoir que pendant des décennies, l'économie s'est fort peu souciée de savoir ce qui se passait à l'intérieur des entreprises.

### Coordination par les prix et/ou coordination par les règles ?

L'un des apports de ces travaux était de remettre en question l'idée que, sur le marché du travail comme sur les autres marchés, la coordination se faisait par les prix ; les tenants de cette nouvelle théorie mettaient l'accent sur l'existence, à l'intérieur de l'entreprise, d'une coordination non par les prix, mais par les règles, et en l'occurrence les règles de gestion du personnel. Or, de mon côté, je parlais de l'idée, keynésienne, que le chômage global qui pouvait exister était lié à des questions d'incertitude de la part des chefs d'entreprise, incertitude qui ne pouvait pas se ramener à des probabilités numériques. Comment faire le lien entre cette constatation et l'hypothèse d'une coordination du marché du travail par les règles ?

### Quand l'économie rencontre la philosophie

Comment, surtout, conserver un crédit auprès de la communauté scientifique en abandonnant le terrain de la modélisation mathématique, qui passait alors pour la seule garantie de sérieux ? Il fallait, pour explorer cette piste de recherche, que je puisse substituer au formalisme numérique, tellement commode et rassurant, un autre formalisme sur lequel m'appuyer.

Je me suis alors tourné vers la logique formelle, et notamment vers les travaux qui avaient été faits sur la notion de possibilité, dans le cadre de la "sémantique des mondes possibles" : il s'agissait de faire de la logique avec des opérateurs tels que "il est possible que", "il est impossible que", "il est nécessaire que". C'est ainsi que je suis tombé sur un ouvrage de David Lewis (un des promoteurs de cette sémantique), paru en 1969, qui s'intitulait *Conventions*, avec comme sous-titre "une étude philosophique", et qui portait précisément sur la question de l'efficacité des règles (du moins des plus originales : celles qui émergent spontanément). Je me trouvais ainsi à la croisée de deux théories tout à fait différentes, l'une partant de la coordination par les règles dans le cadre de la gestion du personnel, et l'autre venant de la théorie de logiciens sur la notion de possibilité et aboutissant également à une réflexion sur les règles.

Il m'a semblé qu'il y avait là une piste de recherche extrêmement féconde, loin de l'orthodoxie d'une théorie de l'optimisation, du risque probabilisable, des équilibres de marché conçus de façon extrêmement abstraite. Je me suis tourné au contraire vers l'idée de possibilité, l'idée d'incertitude non probabilisable, de rationalité limitée, de coordination par les règles, et c'est de cette façon que j'ai été amené à travailler avec des gens comme F. Eymard-Duvernay.

### Le rôle des catégories à l'INSEE

**François Eymard-Duvernay** : Le petit groupe que nous formons résulte de la rencontre d'itinéraires très différents. Pour ma part, je viens, comme quelques-uns des membres de notre groupe "Economie des conventions", de l'INSEE, c'est-à-dire d'un haut-lieu du chiffre et de la statistique. Par rapport à cette citadelle académique que constitue l'université, notre travail à l'INSEE permettait une très grande pluridisciplinarité, qui allait d'ailleurs de pair avec une très grande naïveté : nous construisions, sans aucun scrupule, des analyses dans lesquelles intervenaient pêle-mêle

l'économie, la sociologie ou les sciences politiques. Mais finalement, et malgré l'inconscience avec laquelle nous l'adoptons, cette posture pluridisciplinaire était quelque chose d'assez précieux, par comparaison avec les contraintes du monde universitaire.

À l'INSEE, le problème des conventions s'est posé à nous, de façon très prégnante, par rapport à la question des catégories statistiques et de leur usage : celles-ci étaient-elles de pures conventions, ou contribuaient-elles à la mise en forme du monde social ?

Par la suite, j'ai travaillé au Centre d'étude de l'emploi, organisme de taille plus réduite, qui présentait l'avantage d'être en prise plus directe sur les entreprises, et d'adopter, pour rendre compte du fonctionnement de ces entreprises, une approche "perpendiculaire" à celle des statistiques. L'une des questions qui se posaient était celle de la pluralité des formes de coordination des entreprises, question parfaitement transversale à celle des agrégats macro-économiques dans les tranches d'activité, et que j'ai pu étudier, avec d'autres, dans des domaines aussi divers que l'industrie horlogère, un office HLM, un cabinet de recruteurs, le secteur agro-alimentaire...

Actuellement j'assume une charge d'enseignement à l'université et je réfléchis à la façon dont on pourrait, dans une formation universitaire, articuler l'approche économique théorique, difficilement applicable telle quelle à l'entreprise, et l'approche que peuvent avoir des consultants d'entreprise, qui manquent de références théoriques pointues.

### **État présent de la théorie économique : rationalité et coordination**

**Olivier Favereau** : F. Eymard-Duvernay reviendra tout à l'heure sur ce qui se passe dans la "réalité empirique" des entreprises ; pour ma part, je voudrais au préalable donner quelques indications sur l'état actuel de la théorie économique en matière de rationalité et de coordination.

Je m'appuierai pour cela sur une grille de lecture orientée selon deux axes perpendiculaires. L'axe horizontal est celui de la rationalité : à l'extrême gauche, les tenants d'une rationalité très forte (optimisation, réduction des risques à des probabilités numériques) ; à l'extrême droite, rationalité limitée et abandon de la notion d'optimisation. L'axe vertical concerne la coordination : tout en bas, on trouve la tradition la plus vénérable en économie, celle qui fait des prix de marché la clef de la coordination, notamment dans le cadre de la notion d'équilibre général. Tout en haut, les théoriciens qui accordent plus d'importance aux règles, aux contrats, aux institutions, dans le processus de coordination. Il s'agit évidemment d'une répartition grossière, mais elle permet d'identifier trois positions, autour desquelles se rangent les chercheurs aujourd'hui, même si elles sont inégalement représentées parmi eux.

#### COORDINATION PAR MARCHÉS + ORGANISATION

**T S E**  
Théorie Standard Etendue

**T n S**  
Théorie non Standard

RATIONALITÉ  
PARFAITE

RATIONALITÉ  
LIMITÉE

**T S**  
Théorie Standard

#### COORDINATION PAR LE MARCHÉ

Dans le quart sud-ouest du cadran, on trouve ce qu'on peut appeler la Théorie Standard, orthodoxe : la théorie de l'équilibre général, qui combine optimisation et coordination par les prix de marché. Mais aujourd'hui, même des économistes orthodoxes ont tendance, tout en conservant des notions comme celle d'optimisation, à s'intéresser à la théorie des contrats, des incitations, et à se déplacer ainsi vers le haut, dans la partie nord-ouest du cadran, vers ce que j'appellerais la Théorie Standard Étendue. Dans ce type d'analyse, les agents ne choisissent plus seulement entre des carottes et des navets, comme chez Walras, mais ils choisissent aussi la forme de leurs relations contractuelles, le support institutionnel de leurs interactions. Il faut remarquer que, dans cette Théorie Standard Étendue, au fur et à mesure qu'on s'éloigne d'une pure coordination par les prix de marché, on ne fait qu'accroître l'importance de la rationalité individuelle, qui devient la seule base sur laquelle repose tout l'édifice de la théorie économique actuelle. Enfin, on peut se déplacer encore vers le quart nord-est, qui correspond à ce que j'appellerais la Théorie non-Standard : on combine une multiplicité de systèmes de coordination avec une option franche en faveur de l'idée de la rationalité limitée, en renonçant à l'idée d'optimisation.

### **Rationalité et systèmes de valeurs**

Même si la majorité des chercheurs ne se tiennent plus strictement dans le cadre de la Théorie Standard, cette énorme construction intellectuelle continue d'imprégner l'esprit de tous ceux qui font de l'économie, orthodoxe ou hétérodoxe. Or elle repose sur une séparation absolument rigoureuse entre les questions de rationalité ou de coordination, et les questions liées à l'existence d'un système de valeurs (en prenant ce dernier mot au sens éthique, et non au sens économique !). Cette séparation entre le plan de l'économie et le plan des valeurs nous vient de la définition de l'*optimum* par Pareto. Depuis une soixantaine d'années, les économistes se sont installés dans une position extrêmement confortable, qui consiste à tenir le discours suivant : "Nous, nous ne disons absolument rien sur les finalités ; mais exposez-nous vos propres finalités, et nous vous dirons comment les atteindre de la façon la plus efficace". L'économie standard s'est ainsi construite sur l'idée qu'il était possible de séparer l'analyse des moyens de celle des finalités.

### **On ne peut pas être rationnel tout seul**

Plus surprenant encore, l'économie standard s'est aussi constituée à partir d'une séparation rigoureuse entre les questions de rationalité et les questions de coordination. Dans le cadre de la théorie de la décision, la rationalité est conçue comme l'attitude d'un décideur seul face à la nature comme dans les jeux de hasard (en dépit du rôle essentiel qu'a joué la théorie des jeux dans l'élaboration de la théorie de la décision). Cette analyse fondée sur la séparation entre décision et coordination vient de bien plus loin que le début de notre siècle : le fameux pari pascalien pourrait être considéré comme l'archétype de cette vision de la rationalité.

On a donc, d'un côté, cette vision de la rationalité d'un décideur solitaire ; de l'autre, la question de la coordination. On fait comme si les innombrables agents, tous rationnels, prenaient dans un premier temps leur décision chacun de son côté, puis ces décisions sont agrégées par un marché mythique, ce qui produit selon les cas un équilibre ou un déséquilibre. Aujourd'hui cette distinction artificielle entre rationalité et coordination est largement abandonnée. Les économistes qui se situent dans ce que j'ai appelé la Théorie Standard Étendue, et qui prennent désormais en compte non seulement le choix entre plusieurs biens, mais aussi le choix des modes institutionnels de transaction, s'efforcent en fait d'intégrer coordination et rationalité. Cela dit, ils le font en conservant l'outil intellectuel de la théorie de la décision, alors que cet outil a été conçu pour exprimer la décision face à la nature ou au hasard. En effet, il n'y a pas d'axiomatique de la décision spécifique aux situations d'interaction stratégique. Nous nous efforçons au contraire de modifier les hypothèses de rationalité pour les rendre compatibles avec les processus de coordination, parce qu'il nous semble, n'en déplaise à Pascal, qu'il n'y a pas de rationalité sans coordination, et même, pour aller jusqu'au bout de la provocation, qu'être rationnel c'est précisément savoir se coordonner avec autrui, au point que même les décisions rationnelles que l'on prend seul face à la nature peuvent être analysées, pour reprendre le titre de l'un des derniers ouvrages de Ricoeur, comme procédant d'une bonne coordination avec soi-même.

## **La coordination par les valeurs**

L'abandon assez général de la séparation entre rationalité et coordination fait que, bien souvent, économistes orthodoxes ou hétérodoxes travaillent en fait sur les mêmes objets. Les tenants de la Théorie non Standard, ceux qui, comme nous, travaillent sur l'économie des conventions, se distinguent cependant par une caractéristique supplémentaire. Pour eux, non seulement coordination et rationalité sont étroitement imbriquées, mais leur séparation par rapport à la question des valeurs paraît intenable : la façon la plus directe et la plus rapide de se coordonner, et donc de se montrer rationnel à la fois individuellement et collectivement, c'est bien souvent de respecter un système de valeurs commun. La plupart des problèmes d'asymétrie d'information qui alimentent les modèles orthodoxes actuels disparaissent d'eux-mêmes lorsqu'on a affaire à un groupe d'agents tout simplement honnêtes, sérieux et travailleurs. Ce n'est que lorsqu'il n'y a pas de respect de valeurs partagées, comme la confiance ou l'honnêteté, que l'on doit mettre en place un système complexe d'incitations extrêmement sophistiquées pour neutraliser les tendances opportunistes individuelles. On remarque d'ailleurs que la notion de confiance est étudiée de près à l'heure actuelle, non seulement par les économistes hétérodoxes, mais aussi par les économistes orthodoxes, peut-être parce que, en fin de compte, ils éprouvent collectivement un certain remords d'avoir prétendu isoler complètement la question des valeurs de celle de la coordination et de la rationalité.

Le programme de recherche sur les conventions se présente donc comme une volonté délibérée de mêler des axes d'analyse que la tradition a toujours soigneusement distingués. Mais il est vrai que lorsqu'on analyse une convention, c'est-à-dire l'une de ces règles spontanées dont on ne sait d'où elles viennent et qui sont pourtant bien présentes, comme, par exemple, les règles de la politesse, il est bien rare qu'on n'y trouve pas à la fois rationalité, coordination et système de valeurs, ne serait-ce que de façon minimale.

## **La rationalité entre nature et culture**

**F. Eymard-Duvernay** : Après cette présentation très large du champ théorique de l'économie des conventions, je vais m'efforcer de vous indiquer quelques éléments de l'approche positive que nous adoptons.

L'un des points essentiels de cette Théorie non Standard, c'est qu'au lieu de partir de la rationalité individuelle pour aller vers le collectif, nous nous efforçons de partir du collectif pour rendre compte de la rationalité individuelle. Nous nous appuyons dans cette perspective sur les travaux de Simon, qui était à la fois économiste et psychologue. On connaît ses controverses avec les économistes et la critique qu'il leur a adressée de manquer de réalisme dans leurs conceptions de la rationalité ; mais il a également reproché aux psychologues de lier trop étroitement les processus de la rationalité à des contraintes physiologiques. Simon admet l'existence de contraintes, comme le caractère limité du nombre d'informations mobilisables par la mémoire à court ou à long terme ; mais en dehors de ce type de phénomènes, finalement assez limités à ses yeux, il refuse d'assimiler la rationalité à un processus naturel, et préfère y voir une construction, une institution proprement humaine, susceptible d'une variété infinie. Il illustre cette conception par l'exemple de la conception d'un pont : de même que les ponts sont tous différents parce que chacun d'eux doit s'adapter à son environnement, de même les formes de calculs rationnels sont susceptibles d'une extraordinaire variété en fonction des réponses qui seront apportées à l'environnement.

## **La posture du chercheur**

Cette idée, d'une part, que la rationalité est construite et non pas naturelle, d'autre part, qu'il y a toujours une pluralité de rationalités, est capitale pour nous, et détermine notre posture de chercheurs. Lorsqu'un chercheur considère que le comportement des agents est d'ordre "naturel", que ceux-ci se contentent de réagir à leur environnement, et qu'il est par conséquent possible de construire un modèle qui permettra de prévoir leur comportement, ce chercheur adopte nécessairement une position de surplomb par rapport aux agents qu'il observe. Nous considérons au contraire que les agents, au lieu de réagir en quelque sorte passivement à leur environnement, comprennent celui-ci et sont capables de devenir eux-mêmes des modélisateurs du monde dans lequel ils évoluent. Ils se trouvent

ainsi exactement au même niveau que cet autre modélisateur qu'est le chercheur, et ce dernier n'a plus besoin, par conséquent, d'adopter une position de surplomb.

### **Deux niveaux d'action**

Le corollaire de cette idée que les agents sont capables de modélisation est la grande diversité des formes d'organisation qu'ils sont susceptibles de produire. On peut distinguer deux niveaux dans les actions qui leur sont possibles. Au niveau 1, l'agent décide d'une action dans un cadre conventionnel donné ; au niveau 2 l'agent décide du cadre conventionnel lui-même : il est en position de surplomb par rapport aux conventions en place et peut les réaménager. Cette distinction est bien entendu artificielle : bien souvent une action de niveau 1 induit une action de niveau 2 ; mais elle permet de mettre en évidence l'élément crucial de ce système, à savoir la possibilité, pour les agents, de modifier les conventions et de se déplacer dans un espace où coexistent plusieurs conventions.

### **Qu'est-ce qu'une convention ?**

Je précise au passage ce que j'entends par convention. Le terme permet de se différencier d'une approche sociologique qui s'intéresse avant tout aux collectifs (institutions, cultures...) auxquels les individus appartiennent, en tant qu'ils guident et même conditionnent leurs comportements. Une convention s'instaure au niveau d'un collectif plus réduit, plus proche de l'action concrète des personnes, c'est-à-dire au niveau d'un collectif qui est déformable par l'action des personnes plus que ne l'est une classe sociale ou une culture nationale par exemple. Une convention consiste en un agencement de relations, du type organisation des relations avec la clientèle, avec les fournisseurs, avec les salariés. La notion de convention comporte en elle-même moins de déterminisme que celle du collectif dans une approche sociologique ; par définition, s'il y a une convention, c'est qu'il y a pluralité de conventions possibles, et que l'on aurait pu agir tout autrement qu'on ne l'a fait.

### **Se coordonner n'est pas jouer**

Je voudrais également marquer une différence avec une autre conception de la convention, celle du philosophe David Lewis, dont Olivier Favereau a parlé tout à l'heure. Selon lui, une convention consiste à choisir entre deux équilibres de Nash dans un jeu. L'exemple que l'on donne habituellement à ce propos est celui du choix entre la conduite à gauche et la conduite à droite : peu importe de conduire à droite ou à gauche, l'essentiel est de se mettre d'accord. La convention est indifférente en elle-même, elle n'a aucune valeur en dehors de son effet de coordination. Notre conception de la convention est différente, et peut être illustrée par un autre exemple, celui de la décision de tutoyer ou de vouvoyer - décision que l'on a souvent à prendre dans les organisations. Dans une conception structuraliste, on considérera qu'il n'y a là aucune décision, aucune action à proprement parler : le tutoiement ou le vouvoiement sont réglés par les rapports de classe, et chacun sait d'emblée comment il doit s'exprimer. Dans une approche économique standard, il s'agit d'un pur problème de coordination : le seul problème consiste à anticiper la décision de l'autre, de façon à faire le même choix que lui. Pour nous, au contraire, le choix du tu ou du vous a une signification qui ne relève pas d'un simple problème de coordination : ce choix engage une certaine forme de relation, horizontale ou verticale, amicale ou hiérarchisée. Il ne s'agit pas seulement d'un problème d'information ; il s'agit d'essayer de savoir comment les relations avec l'interlocuteur vont s'engager suivant la convention que l'on adoptera. On s'aperçoit ainsi que les agents sont susceptibles d'engager entre eux des formes de relation très différentes, et largement imprédictibles.

### **De la rationalité au jugement**

On peut ainsi faire apparaître une notion légèrement différente de celle de rationalité, la notion de jugement. Pour faire la distinction entre les deux, on peut (de manière conventionnelle !) réserver le terme de rationalité aux formes de décision au niveau 1 de l'action, c'est-à-dire à un calcul opéré dans un cadre conventionnel donné, et utiliser le terme de jugement à propos des formes de décision prises au niveau 2 de l'action, c'est-à-dire dans les situations où l'on a à choisir entre plusieurs conventions. Dans cette acception, le terme de jugement renvoie à une opération couramment pratiquée par les juges, qui ont non seulement à choisir entre deux décisions possibles, mais aussi à adopter un corpus

de règles à partir desquelles ils vont procéder à la décision, ou encore qui ont à arbitrer entre des règles tout à fait incompatibles.

Cette notion de jugement permet de mettre en évidence le fait que les compétences des agents ne se limitent pas à des compétences cognitives. Pour les théoriciens de la conception standard de la rationalité, on est rationnel ou on ne l'est pas ; des scientifiques cogniticiens hyper-rationnels testent des malheureux qui se révèlent fort irrationnels dans les expériences auxquels on les soumet. Mais d'après l'analyse des deux niveaux d'action qui sont ouverts aux agents, on voit qu'au-delà des compétences cognitives, qui évidemment sont à prendre en compte, interviennent aussi et peut-être surtout des compétences qui sont plutôt d'ordre politique, sociologique, sociotechnique, puisqu'il s'agit de déterminer la meilleure façon d'organiser des relations avec les autres agents, d'arbitrer entre plusieurs conventions possibles.

### **Une nouvelle conception des *cognitive maps***

Le jugement procède donc d'une démarche comparative entre plusieurs "mondes possibles", plusieurs formes de relation, plusieurs régimes d'action. Les "cognitive maps" des agents, pour reprendre l'expression employée par Argyris et Schön sont dans cette perspective des cartes qui permettent de positionner les différents régimes d'action possibles des agents. Le reproche que l'on adresse souvent à ce genre de cartes, c'est qu'elles enferment les agents dans une typologie, qu'elles lui supposent un comportement stéréotypé, prévisible. Mais il est important de souligner que ces cartes décrivent le niveau 2 de l'action : elles s'efforcent de simuler les choix possibles entre plusieurs régimes d'action. De ce point de vue, l'agent n'est pas un "point" sur cette carte - comme il le serait dans le modèle d'un économiste : il est plutôt le lecteur et même l'auteur de cette carte. Le chercheur, quant à lui, se contente en définitive de lire cette carte par-dessus l'épaule de l'agent. La seule différence entre eux, c'est que le chercheur est en quelque sorte un spécialiste de ce type de cartes, un expert du "jugement" : il passe son temps, dans son activité de chercheur, à confronter des régimes d'action différents et à vanter les mérites de tel ou tel, comme le marché, l'institution, les interactions, etc. La controverse au sein des sciences sociales est au fond une forme systématisée des opérations que réalisent les agents au niveau 2, lorsqu'ils ont à arbitrer entre plusieurs régimes d'action.

### **L'exemple des recruteurs**

Je voudrais maintenant proposer un exemple précis, celui d'une recherche que j'ai menée auprès de recruteurs avec Emmanuelle Marchal chercheur au Centre d'étude de l'emploi. Nous avons établi une carte de ce type à propos de l'action de ces recruteurs. Il s'agissait d'ordonner autour de deux grands axes les différentes conventions sur lesquelles ils pouvaient se fonder pour prendre leurs décisions, en l'occurrence pour déterminer les compétences des candidats à l'emploi. Notre enquête reposait évidemment sur l'idée que la compétence des candidats en question n'est pas "naturelle", présente objectivement et incontestablement en eux, mais qu'il s'agit plutôt d'un objet construit, entre autres, par les recruteurs.

Le premier des deux axes, l'axe horizontal, opposait la planification des compétences des candidats, d'un côté, à la négociation de ces compétences, de l'autre. Un recruteur qui se situe du côté de la planification va entamer la relation avec le candidat en considérant que les compétences de ce dernier sont prédictibles en fonction par exemple de la catégorie dont le candidat relève. Un recruteur qui se situe du côté de la négociation des compétences estime au contraire que ces compétences ne sont pas prédictibles, et qu'elles ne pourront émerger qu'au cours d'un certain nombre d'interactions.

Le second axe oppose individualisation des compétences et mise en relation des compétences dans des collectifs. Dans le cas de l'individualisation des compétences, le recruteur considère que les compétences sont des données individuelles inscrites dans les personnes ; dans le cas de la mise en relation des compétences, le recruteur considère au contraire que les compétences sont des propriétés de collectifs auxquels appartiennent les personnes.

Il faut remarquer que ces différents régimes d'action s'accompagnent toujours d'un dispositif de relation. Par exemple, dans le cas de la négociation des compétences, le dispositif de l'entretien sera prédominant. Or ces dispositifs sont très importants : lorsqu'ils sont "verrouillés", ils peuvent faire

que l'agent, au lieu de se situer au niveau 2 de l'action, celui où l'on choisit entre plusieurs conventions, se trouve "bloqué" au niveau 1, celui où l'on ne choisit pas la convention mais seulement l'une des différentes actions possibles.

### **Le poids des objets**

Cette importance accordée au rôle des dispositifs constitue un autre écart important par rapport aux conceptions standard de la rationalité. Pour nous, la rationalité n'est pas seulement dans la tête des agents, elle est aussi conditionnée par toutes sortes de dispositifs matériels extérieurs aux personnes, et qui guident la rationalité de ces personnes. Cette question a fait l'objet d'analyses de sociologues par M. Callon et B. Latour, du Centre de Sociologie de l'Innovation de l'École des mines de Paris : ils ont de longue date montré le rôle de coordination des objets dans la société, et mis en évidence le fait que les designers ou les concepteurs d'objets installaient, précisément à travers ces objets qu'ils produisaient, des formes de relation entre les agents, et donc créaient des types de société, au point que ces concepteurs et designers étaient d'une certaine façon des sociologues plus importants que les sociologues professionnels.

Mais pour revenir à la notion de jugement, ce qui fait la compétence d'un agent, sa capacité de "jugement", c'est précisément son aptitude à ne pas se laisser enfermer dans le niveau 1, à passer au niveau 2 ; il se révèle ainsi capable d'arbitrer entre plusieurs régimes d'action, de modifier le type de relations qu'il entretient avec son environnement, afin de répondre aux déséquilibres de celui-ci.

### **Quelles formes d'apprentissage ?**

L'un des apports tout à fait importants de ce type d'analyse, est de permettre de réévaluer la question de l'apprentissage de la rationalité pour les agents d'une organisation. Les scientifiques cognitivistes se focalisent surtout sur les performances mathématiques ou cognitives. Mais ce qu'il semble plus intéressant de développer chez les agents, en partant de l'analyse des conventions, c'est l'apprentissage de la controverse entre plusieurs formes de coordination, ainsi que celui de la prise de recul par rapport aux relations dans lesquelles l'agent est engagé, de sorte qu'il puisse envisager de s'appuyer sur des régimes d'action alternatifs : c'est bien autre chose que l'apprentissage du calcul !

### **Pour une nouvelle approche des "conventions" gestionnaires**

En finissant, je voudrais indiquer une voie intéressante qui s'offre à l'étude des conventions : en élargissant ce que nous avons fait à propos des recruteurs, on pourrait analyser le "jugement" des gestionnaires, des chefs d'entreprise, en prenant exemple sur les enquêtes menées par Bruno Latour chez les scientifiques, ou sur la façon dont un sociologue des organisations étudie un opérateur au travail sur sa machine. Bruno Latour a observé des chercheurs livrés à des opérations très pragmatiques pour essayer de construire et de consolider des énoncés scientifiques, au milieu de nombreux flottements et hésitations, alors que, de l'extérieur, on a le sentiment qu'il existe une "vérité scientifique" objective, que les chercheurs se contentent de découvrir. Il faudrait faire le même travail avec les grands gestionnaires d'organisation, qu'en général on n'approche qu'avec beaucoup de révérence, et qui, pour que leur action soit performante, doivent comme les scientifiques délivrer des énoncés censés être parfaitement objectifs et irrécusables. Or un gestionnaire d'organisation est comme un opérateur, il a des problèmes de coordination, y compris des problèmes matériels, avec son téléphone par exemple ; il doit construire et "durcir" des énoncés. Il y a là tout un travail ethnographique pour analyser la façon dont ce gestionnaire, à son niveau, adopte ses propres conventions.



## DÉBAT

### Réforme ou révolution de la théorie économique ?

**Michel Berry :** *En somme, vous appelez de vos vœux un programme de recherche entrepris depuis plus de vingt ans par des ... chercheurs en gestion comme nous.*

**François Eymard-Duvernay :** Je ne saurais sous-estimer l'importance et la précision du matériau réuni par les chercheurs en gestion, d'autant que nous collaborons avec certains d'entre eux. Je voulais plutôt dire que la mise en forme écrite dans les articles appauvrit souvent la richesse des observations, ou au contraire que ces observations ne débouchent pas sur des notions rentrant bien dans les catégories académiques.

**Jean-Marc Oury :** *Il me semble que la difficulté que ressentent les économistes à tirer parti d'observations de la vie des affaires tient à l'extraordinaire distance qui sépare leurs modèles et les réalités observables. Est-ce qu'il ne vaudrait pas mieux tenter une approche vraiment révolutionnaire de l'économie ?*

**Olivier Favereau :** Je comprends votre réaction, qui pose le problème des relations entre orthodoxie et hétérodoxie. L'expérience historique montre que lorsque les hétérodoxes adoptent le point de vue de la table rase, ils vont droit à l'échec, au sens où ils finissent toujours en fait, de cette façon, par renforcer l'orthodoxie, qui éventuellement s'adapte, se transforme mais surtout se pérennise. D'où l'idée qu'il vaut mieux éviter de se marginaliser, et qu'il est préférable d'essayer, de l'intérieur, d'élargir toutes les failles qui existent dans la théorie orthodoxe (même si parfois l'on aurait envie de lui lancer des missiles plutôt que des fléchettes).

### Problèmes disciplinaires.

**O. F. :** Je vois une différence de méthode de travail entre nous, qui est liée au fonctionnement des institutions. Le type d'approche que vous préconisez pose un problème aux enseignants que nous sommes, dans la mesure où il est difficile et risqué, dans le cadre universitaire, d'orienter les étudiants vers des études de cas, vers la recherche d'une connexion entre modèle théorique et réalité vécue. Dans les sciences économiques (en gestion c'est différent), les études de cas sont jugées soit incompréhensibles, soit répugnantes, ou inutilisables par un jury standard de thèse ou d'agrégation. Les seules approches de la réalité qui soient tolérées sont celles qui se fondent sur l'économétrie, et certainement pas des approches qui tenteraient de combiner rationalité, coordination et valeurs. On fait donc courir un très grand risque à un doctorant en lui proposant d'entreprendre une étude de cas.

**J.-M. O. :** *Cette référence à l'économétrie correspond à l'obsession des économistes de construire un édifice rationnel et cohérent.*

**Claude Riveline :** *Les économistes sont animés par l'idée de faire une mécanique générale des objets économiques, comme Newton l'avait fait pour les objets célestes. Nous avons dû faire le deuil de cette conception, qui ne résiste pas à l'observation. Pour moi, il n'y a aucune rationalité absolue dans le monde des affaires, mais des rationalités locales qui interagissent de manière plus ou moins satisfaisante et il n'existe pas d'observateur capable de définir une rationalité globale qui devrait s'imposer sans discussion. D'autre part, comme en mécanique quantique, on ne peut pas mesurer un phénomène sans le perturber : il est anormal qu'un chercheur entre dans une entreprise pour y faire des observations détaillées ; s'il y rentre cela crée une perturbation, au point qu'il ne peut jamais savoir avec certitude ce qui se serait passé s'il n'avait pas été là.*

**F. E.-D. :** Il me semble que nous nous rejoignons. Nous travaillons aussi sur les rationalités locales et j'ai dit qu'il n'était pas possible d'élaborer un programme de recherche surplombant l'observation : on ne peut que s'efforcer de varier les points de vue et maintenir la controverse entre les différents programmes de recherche.

## De l'art de la controverse

**Int :** *J'ai été très intéressé par votre expérience auprès des recruteurs. Mais comment en êtes-vous arrivé à constituer les axes que vous avez retenus ? D'autres axes étaient-ils possibles ?*

**F. E.-D. :** Bien sûr ! Ces axes sont le fruit d'un aller-retour entre les controverses sur le terrain et les controverses au sein des sciences sociales. Sur le terrain, vous avez des psychologues qui disent que les entretiens ne servent à rien, les recruteurs qui disent qu'au contraire c'est au cours de l'entretien que leur jugement s'élabore, d'autres encore qui soutiennent que l'essentiel c'est les diplômes, ou les compétences, ou l'intelligence... L'apport des chercheurs en sciences sociales, qui connaissent entre eux des controverses semblables, c'est que, du fait de leurs contraintes d'écriture et de publication, ils bénéficient d'une plus grande expérience du principe même de la controverse. Ils peuvent ainsi aider à "stabiliser" les termes de la controverse du terrain de façon à rendre possible la réalisation d'une "carte" des différents régimes d'action possible des agents.

### Quel écho auprès des organisations ?

**Int. :** *Ce qui me frappe, c'est la distance qu'il y a entre la diffusion, très importante aujourd'hui, des travaux de cette école de l'économie des conventions dans le monde de la recherche, et le faible écho qu'ils trouvent auprès des décideurs économiques. La simple utilisation, dans le cadre d'une intervention, de la théorie des justifications apparaît comme une sorte de révélation : les décideurs économiques étalonnent en permanence leurs outils de gestion sur la théorie économique la plus standard. Comment les sensibiliser à cette approche, qui pourrait tellement transformer leur vision de l'action des agents dans l'entreprise ?*

**F. E.-D. :** Il est vrai que les gestionnaires et les décideurs ne sont pas forcément les plus réceptifs à ce type d'approche. Il arrive cependant que, parvenus à une espèce de saturation par rapport aux consultants, ils trouvent quand même quelque chose d'intéressant, même si cela leur paraît un peu confus, dans ce type d'analyse. La meilleure configuration, c'est lorsqu'on a affaire à un cadre qui s'est mis en congé individuel de formation pendant un an, et qui, devant produire un mémoire de nature assez académique, va tenter de faire le lien entre son expérience de l'entreprise et l'approche théorique. On fait d'ailleurs souvent l'erreur, pour éveiller l'intérêt de ces cadres, de partir systématiquement des objets qui leur sont familiers, alors qu'on s'aperçoit bien souvent qu'ils sont en fait beaucoup plus ouverts qu'on ne l'imaginerait à nos propres approches et aux objets auxquels nous nous intéressons nous-mêmes.

Diffusion Avril 1997