

Zeitschrift: Revue économique et sociale : bulletin de la Société d'Etudes Economiques et Sociales

Herausgeber: Société d'Etudes Economiques et Sociales

Band: 61 (2003)

Heft: 4: Regards sur le management : des savoirs à l'action ; Administration et gestion publique. I

Artikel: La convention : base d'un dialogue possible entre économiste et gestionnaire?

Autor: Bocquet, Rachel

DOI: <https://doi.org/10.5169/seals-141371>

Nutzungsbedingungen

Die ETH-Bibliothek ist die Anbieterin der digitalisierten Zeitschriften auf E-Periodica. Sie besitzt keine Urheberrechte an den Zeitschriften und ist nicht verantwortlich für deren Inhalte. Die Rechte liegen in der Regel bei den Herausgebern beziehungsweise den externen Rechteinhabern. Das Veröffentlichen von Bildern in Print- und Online-Publikationen sowie auf Social Media-Kanälen oder Webseiten ist nur mit vorheriger Genehmigung der Rechteinhaber erlaubt. [Mehr erfahren](#)

Conditions d'utilisation

L'ETH Library est le fournisseur des revues numérisées. Elle ne détient aucun droit d'auteur sur les revues et n'est pas responsable de leur contenu. En règle générale, les droits sont détenus par les éditeurs ou les détenteurs de droits externes. La reproduction d'images dans des publications imprimées ou en ligne ainsi que sur des canaux de médias sociaux ou des sites web n'est autorisée qu'avec l'accord préalable des détenteurs des droits. [En savoir plus](#)

Terms of use

The ETH Library is the provider of the digitised journals. It does not own any copyrights to the journals and is not responsible for their content. The rights usually lie with the publishers or the external rights holders. Publishing images in print and online publications, as well as on social media channels or websites, is only permitted with the prior consent of the rights holders. [Find out more](#)

Download PDF: 15.02.2026

ETH-Bibliothek Zürich, E-Periodica, <https://www.e-periodica.ch>

LA CONVENTION : BASE D'UN DIALOGUE POSSIBLE ENTRE ÉCONOMISTE ET GESTIONNAIRE ?¹

L'absence de dialogue entre économie et gestion est une source de malaise dans les entreprises. La théorie des conventions offre une perspective pour améliorer la communication entre ces deux domaines. Cet article propose une analyse critique de cette théorie et examine ses implications pour la pratique managériale.

Rachel BOQUET
Haute Ecole de Gestion de Genève (HEG-GE)
Université de Savoie (IREGE)
rachel.bocquet@univ-savoie.fr

1. Introduction

La théorie économique, jusque dans les années 70, appréciait la firme à partir d'une hypothèse de rationalité complète. Elle excluait de facto le champ de la gestion et de ses préoccupations dans la mesure où « *il n'y a problème de gestion que là où il est possible d'imperfection dans les décisions individuelles et collectives* » (Favereau, 1993). Qu'en est-il aujourd'hui depuis que les économistes ont (re)découvert la firme et ses modalités de pilotage à long terme ? Le relâchement de l'hypothèse de rationalité complète et la prise en compte d'une incertitude dans les modèles sont-ils des conditions suffisantes pour appréhender les « *situations de gestion* »² (Midler, 1992) ?

Pour répondre à cette question, il convient d'apprécier la nature et la place accordées aux *problèmes de gestion* dans la théorie économique de la firme. En mettant en perspective l'hypothèse de rationalité retenue dans les principaux modèles et les modes de coordination, nous tenterons d'apprécier la frontière entre objets de gestion et objets d'analyse économique. Cet examen critique conduira à souligner la rupture établie par la théorie non standard, en particulier l'économie des conventions (EC) qui marque un nouveau type de rapport entre économie et gestion (2).

Ce nouveau type de rapport peut être appréhendé à partir de deux évolutions. Sur la base d'un individualisme complexe, l'EC s'avère capable de saisir de nouveaux problèmes de gestion et de « *comprendre comment les comportements se normalisent à l'insu des gestionnaires* » (Gomez, Marion, 1997). Elle affirme également le rôle des représentations dans la coordination entre les agents et fournit une réponse aux comportements mimétiques des individus. Ces deux évolutions

témoignent de la volonté de l'EC d'adopter une posture épistémologique « réaliste » qui ouvre la voie d'un dialogue possible avec la gestion (3) pour une meilleure compréhension de la firme et des problèmes de gestion (4).

2. L'économiste face aux problèmes de gestion : quelle prise en compte ?

La théorie économique est-elle capable de saisir la firme et les problèmes de gestion avec un *certain réalisme* ? (cf. tableau 1). L'économie standard, par excès de rationalité et par excès de coordination, interdit tout rapport avec la gestion. L'existence d'une cohérence parfaite entre l'intentionnalité des individus et leur comportement effectif rend superflue la question du “*comment*” de l'échange. Par opposition, l'économie standard étendue va établir une rupture importante en déplaçant l'objet, de l'économie théorique de l'échange de marchandises au contrat. Il s'agit d'apprehender une nouvelle forme de coordination des échanges qui ne se limite plus à une coordination par les prix. Les problèmes de gestion saisis sont d'une nature particulière et réductrice : si les agents peuvent élaborer des règles du jeu pour gouverner leurs relations contractuelles et les modifier pour éviter les problèmes d'opportunisme, « *ils restent sur la frontière efficiente de leurs ensembles de choix* » (Favereau, 1993). De ce point de vue, les problèmes de gestion restent sous-estimés, reposant sur des accords de volonté complets et excluant les contingences imprévues. Or, dans la réalité, les accords sont souvent succincts et partiels. La théorie non standard, quant à elle, propose d'envisager la coordination entre les agents économiques par les règles. La définition de la règle retenue ici met l'accent sur sa dimension cognitive : “*une règle n'est jamais une solution toute faite ... une règle est une heuristique au sein (et au service) d'un processus d'apprentissage collectif*” (Favereau, 1994). Elle insiste sur l'impossibilité fondamentale d'un automatisme parfait des règles. La règle est “*un repère collectif*” qui permet de faire l'économie des calculs d'optimisation complexes (Eymard-Duvernay, 1994). Cette approche met ainsi l'accent sur la capacité des agents et des firmes à résoudre des problèmes (nouveaux) et présente un cadre pertinent pour saisir les problèmes de gestion dans un contexte d'incertitude radicale.

Tableau 1 - Problèmes de gestion pris en compte en économie

Théorie de référence	Modes de coordination	Hypothèse de rationalité	Nature de la coordination	Problèmes de gestion reconnus	Nature de l'outil d'analyse économique en réponse aux problèmes de gestion
Théorie standard	Coordination par les prix	Rationalité complète	Coordination technique	Aucun	Structure de calcul algorithmique d'optimisation
Théorie standard étendue	Coordination par le contrat	Rationalité complète combinée à une information parfaite	Coordination informationnelle Gestion des conflits et des intérêts	Gestion des incitations à révéler - information cachée - action cachée	Structure de calcul algorithmique de second rang
Théorie non standard	Coordination par les règles (convention, routine)	Rationalité limitée ou procédurale	Coordination cognitive	Gestion de la coordination en qualité Gestion de l'apprentissage organisationnel	Artefact qui fait l'économie de calculs d'optimisation complexes

Adapté de Favereau (1993)

3. La convention : un pont entre économie et gestion ?

L'EC fournit une voie de rapprochement durable entre économie et gestion en intégrant une hypothèse de rationalité réaliste (la rationalité procédurale). De plus, l'affirmation du rôle des représentations dans la coordination conduit à ne pas tomber dans l'impasse d'un hyper-cognitivisme qui viderait le collectif de son épaisseur.

Pour l'EC, le caractère problématique de la coordination entre les agents émane d'une double incertitude externe et interne. La coordination dans ce contexte, sans possibilité pour les agents de coopérer, ne peut résulter de contrats (forcément incomplets) ou de contraintes. Elle exige un nouveau type de règles. Ces règles, de nature particulière, se situent à mi-chemin entre intentionnalité (contrats) et inintentionnalité (contraintes) et font appel à un *individualisme complexe*. De ce point de vue, ce sont les agents qui produisent les règles mais celles-ci s'imposent à eux, contraignant le déroulement de leurs interactions. Le collectif émane des individus tout en leur échappant. Une fois établie, la règle apparaît extérieure aux agents et se perpétue permettant ainsi des économies de savoir qui augmentent la capacité d'action des individus et des collectifs. La convention est à la fois une contrainte pour l'agent et le produit d'un accord de volontés. A côté de la règle-contrat et de la règle-contrainte, l'EC reconnaît un troisième type de règle – la règle conventionnelle – qui comme les deux premières a pour objet de coordonner les comportements. Toutefois, la règle, qu'elle soit conventionnelle ou non, doit être nécessairement interprétée. Elle doit faire appel à des principes supérieurs communs (Boltanski, Thevenot), des modèles d'évaluation (Eymard-Duvernay, Batifou-

lier). Ainsi, l'EC propose deux niveaux de dispositifs de coordination :

- le niveau des règles (niveau 1) : règles-contrat, règles-contraintes, règles conventionnelles qui coordonnent les comportements des agents
- le niveau des modèles d'évaluation (niveau 2) qui coordonnent les représentations et qui fondent les règles de niveau 1.

L'approche interprétative de l'économie des conventions souligne la nécessaire articulation entre ces deux niveaux de règles car « *une règle n'est jamais prête à l'emploi* ». Les agents dotés d'une rationalité procédurale doivent obligatoirement adapter la règle, doivent l'interpréter c'est-à-dire l'expliquer et la comprendre. La coordination suppose ainsi que les individus disposent d'une représentation du collectif auquel ils participent au delà de leur interaction. Cette représentation est le complément nécessaire pour donner sens aux règles. L'EC ne peut être ainsi frappée de « *réduction cognitiviste* » en oubliant le fait « *que les individus s'engagent dans une activité économique sur la base de valeurs et de croyances partagées, d'une idéologie* » (Biencourt, Chaserant, Rebérioux , 2001).

A l'issue de ce bref rappel, on comprend déjà les premières voies de rapprochement entre économistes hétérodoxes et gestionnaires. Tout d'abord, l'EC fournit une théorie des règles et en corollaire, du changement de ses règles. De ce point de vue, Gomez et Marion (1997) affirment que « *l'une des leçons principales de la théorie et qui la distingue de sa concurrente contractualiste met en évidence le fait que les règles ne sont pas édictées par les gestionnaires. Elles se construisent par les relations entre acteurs, souvent à l'insu des gestionnaires. Gérer consiste alors à les rendre compatibles* (niveau 1) *plutôt qu'à les inventer* (niveau 2) ». Ensuite, un autre apport se situe dans la reconnaissance que, face à l'indécidabilité des décisions, les agents vont s'interroger sur le sens des règles. Ainsi, les agents se conformeront à une convention non pas parce que les autres le font mais parce qu'elle est porteuse de sens « social », partagé par un collectif engagé dans une action commune. On comprend alors pourquoi « *la conviction, au centre des pratiques de la gestion, émerge ou disparaît* » (Gomez, Marion, 1997).

La proximité entre économiste et gestionnaire peut déjà être saisie dans leur capacité à traiter de problèmes similaires autour d'une hypothèse de rationalité renouvelée. Toutefois, en s'interrogeant sur la nature de la convention et son application à la théorie de la firme, on peut aller plus loin dans l'analyse de la frontière entre les deux disciplines.

4. Nature de la firme conventionnaliste et son rapport aux sciences de gestion

La représentation conventionnaliste de la firme repose sur une critique radicale adressée au paradigme standard. Il est en effet impossible de concevoir des relations de coordination entre

acteurs qui ne soient pas instrumentés par des objets échappant à la logique contractuelle ou l'hyper-rationalité. Il existe des savoirs qui n'ont pas le statut de savoirs individuels. Ces savoirs qualifiés de collectifs (Favereau, 1989b) se cristallisent dans des règles qui n'ont ni le statut de contrats (ex : contrainte budgétaire), ni le statut de contraintes (adoptées par consentement mutuel). « *Comment dès lors saisir un contexte où une organisation doit apprendre (progrès technique, innovations de produits, exploitation d'un nouveau marché, formation du personnel, amélioration de la gestion) et les comportements qui en découlent ne peuvent être analysés ni en termes de contraintes, ni en termes de contrats ?* » (Favereau, 1989b, p.87). La résolution de ce problème passe par l'élaboration d'une théorie des règles et une définition de l'entreprise comme marché interne³. Les règles sont *des dispositifs cognitifs collectifs* qui permettent ainsi des économies de savoir, la connaissance se limitant au « comment » et n'exigeant plus la réponse au « pourquoi » faut-il le faire ?

La dimension collective est également affirmée : la possibilité pour chacun d'être ignorant repose sur l'appui qu'il peut trouver dans le savoir des autres. L'organisation devient un ensemble de dispositifs cognitifs conduisant un collectif, par voie d'apprentissage, à atteindre des objectifs globaux d'efficacité minimale. La rupture par rapport à l'économie standard est nette :

- L'EC fait exister des règles qui affirment l'existence d'une dimension collective et non intentionnelle. Les objets qui étaient jusqu'ici extérieurs (réputation, confiance ...) ou qui apparaissaient comme des tiers (ex : le commissaire priseur) dans l'économie dominante trouvent une existence pleine, entière et cohérente.

- Contrairement à la théorie standard, l'organisation est placée première : « *ce qui se passe à l'intérieur des organisations est important pour comprendre ce qui se passe à l'extérieur* » (Favereau, 89, p. 279). Une entreprise est d'abord le lieu d'instrumentation des interactions entre les membres du collectif qu'elle représente. Cela suggère qu'il ne suffit pas d'agencer des facteurs productifs au sein d'une fonction de production, ni d'assurer la coordination d'arrangements contractuels pour aboutir à une production. Il faut un apprentissage (développement d'un savoir collectif partagé) et un investissement dans des règles de stabilisation et de gestion des relations entre acteurs. Tout l'enjeu est dès lors attaché aux modalités de coordination du collectif : le succès de la confrontation au marché reposera fondamentalement sur la qualité des coordinations internes.

5. Conclusion

L'économie non standard, en particulier l'économie des conventions, offre une perspective de rapprochement durable avec les sciences de gestion visible à deux niveaux : (1) au niveau de l'objet d'analyse : l'économie non standard est capable d'appréhender de nouveaux problèmes de gestion relatifs à la prise de décision et la coordination en situation d'incertitude radicale ; (2) au niveau de

l'outil d'analyse : la convention fait exister des objets d'une nouvelle nature, supports essentiels à l'élaboration d'une théorie réaliste des coordinations organisationnelles

La perspective ouverte par la théorie des conventions aux disciplines de gestion est grande. En faisant reposer la confrontation de l'organisation au marché sur la qualité des coordinations internes, l'EC souligne l'importance que doit accorder le chercheur aux réalités empiriques internes. Plus encore, elle affirme en quoi l'économiste ne doit pas seulement « ouvrir la boîte noire » mais y entrer définitivement à l'image du gestionnaire.

NOTES

- 1 L'article et la bibliographie sont disponibles à l'IREGE, Actes du colloque « *économie de la firme : quelles nouveautés ?* », Annecy, les 17 et 18 avril 2003
- 2 Les situations de gestion font référence à des interactions produisant des résultats susceptibles d'être évalués. Pour Girin (1990), cette évaluation ne se réduit pas à un accord entre subjectivités et mobilise des objets, des procédures, des techniques, des dispositifs organisationnels...
- 3 Dans ce cadre, « *organisation et marché ne sont pas au même plan. Et il faut probablement penser le marché à partir de l'organisation plutôt que l'organisation à partir du marché* ».