

Le concept de coordination en SES

Alain Beitone

Décembre 2017

Le concept de **coordination** renvoie à des enjeux très importants et souvent complexes. Mais il peut être abordé de façon simple. Supposons qu'un groupe d'amis décident d'organiser une soirée avec la participation d'un orchestre. Il faut donc trouver une salle, engager un orchestre, prévoir les boissons et éventuellement la nourriture, fixer un prix des billets, les vendre, prévoir la sécurité, etc. Il est évidemment que chaque membre du groupe ne peut pas prendre d'initiative indépendamment des autres (sinon on réservera deux salles ou deux orchestres). Il est probable que dans ce cas, les membres du groupe opteront pour la **coopération** : ils décideront ensemble d'une répartition des tâches, ils se réuniront régulièrement pour faire le point, etc.

Chacun a l'expérience comme professeur et/ou comme élève du fait que dans un lycée les élèves d'une classe donnée se retrouvent à 8h le lundi matin, dans une classe déterminée avec un professeur pour étudier une discipline. Cela résulte du fait qu'il existe un emploi du temps des professeurs, un emploi du temps des élèves, un emploi du temps des salles. Il y a donc une coordination. Il s'agit dans ce cas d'une **coordination hiérarchique** : la direction de l'établissement a la responsabilité de prévoir la cohérence entre les emplois du temps des élèves, des professeurs et des salles.

Enfin, comme l'a souligné notamment Paul Samuelson, par quel miracle trouvons-nous en entrant dans n'importe quel magasin les produits que nous souhaitons nous procurer ? Pour que nous trouvions des oranges par exemple, il a fallu planter longtemps en avance (et parfois très loin) des orangers, puis cueillir les oranges, les transporter, les distribuer dans les boutiques, etc. Aucune autorité centrale n'organise l'ensemble de ces activités : la coordination s'opère par le **marché**.

A/ La coordination, une problématique centrale des sciences sociales

La coordination est au cœur de la réflexion économique. De nombreux économistes contemporains le soulignent : l'analyse de la coordination des agents économique est une préoccupation que l'on retrouve tout au long de l'histoire de la pensée économique et jusqu'aux travaux les plus contemporains.

Bien évidemment, on pense aux analyses d'A. Smith sur la **main invisible**¹, de L. Walras sur l'**équilibre général**, de l'école autrichienne sur la **concurrence comme processus de découverte**. Au-delà des différences importantes entre ces approches, elles ont en commun de donner un rôle central aux **prix comme véhicule d'information et procédure d'incitation**. On affirme souvent que l'analyse économique standard, fait l'apologie de la **régulation marchande**. En réalité, depuis de nombreuses années l'analyse économique consacre une part importante de ses recherches aux défauts de la coordination marchande (Guesnerie, 2011). Pour L. Julien, « *La théorie des défauts de coordination traite du fonctionnement effectif des économies décentralisées de marché lorsque la fonction de coordination est laissée aux seuls individus (...) Une propriété remarquable de cette théorie réside dans le fait que l'interaction entre des individus rationnels peut conduire à l'existence d'une*

¹ « *Smith s'interroge avant tout sur la façon dont les individus parviennent à vivre ensemble, autrement dit sur les conditions de coordination qui, par définition, ne relèvent pas du seul comportement d'individus isolés et indépendants. (...). La création de richesse est, pour lui, une affaire d'organisation sociale dans laquelle le marché a une place déterminante, mais dont l'Etat n'est pas absent* » (Amendola et Gaffard, 2012, pp. 18-19).

constellation d'équilibres inefficaces ordonnés en termes de bien-être malgré le fait que les prix soient flexibles et correctement perçus »².

Une des conséquences de cet accent mis sur les **défaillances de la coordination** explique que, au sein même du courant dominant en économie, l'analyse des **organisations** et l'étude des **contrats** se sont beaucoup développées. On doit citer bien sûr, dès 1937, l'article de R. Coase sur la nature de la firme et plus généralement tout le champ de l'**économie des organisations** (Ménard, 2012) avec notamment les travaux d'O. Williamson (1994) et E. Ostrom (2010). Comme le souligne E. Brousseau (1995), la science économique, même dans sa version « standard », est passée progressivement « *de la science du marché à l'analyse économique des formes de coordination* ». Selon H. Defalvard, il existe un « *mouvement de fond* » en économie « *qui l'amène à considérer, à côté du marché walrasien et de son tâtonnement, d'autres formes de coordination des actions individuelles qui s'apparentent, peu ou prou, à de l'organisation, et dont la découverte donne lieu à l'élaboration d'une économie des contrats* »³. Mais l'analyse économique de la coordination ne se réduit pas aux traditions théoriques classique, néo-classique et autrichienne. Marx est lui aussi un très important théoricien du fonctionnement des économies de marché. En plaçant au centre de sa réflexion la tension entre le caractère privé de la propriété et la **socialisation des forces productives**, il traite bien de la question de la coordination⁴. En considérant la **monnaie** comme un moyen de socialisation des travaux privés, il apporte une contribution majeure à la compréhension de la coordination des **économies de marché**. Les débats sur l'instauration du **socialisme** à la fin du XIXe siècle et au début du XXe suscitent de nombreuses réflexions sur la coordination des économies par la **planification**. Dès 1908, l'article d'E. Barone⁵ pose le problème de la coordination centralisée et V. Pareto sera conduit à considérer que, du point de vue technique, les deux modes de coordination (marché et plan) peuvent conduire à l'**optimum**. C'est le même problème de coordination qui sera traité lors du débat entre L. von Mises⁶ et O. Lange⁷ sur le **calcul économique** dans le socialisme. Cette question de la place de la planification (c'est-à-dire la coordination) centralisée sera aussi traitée par les réformateurs du système capitaliste (le courant « planiste » dans les années 1930). Dans les années 1950-1960 un vif débat se déroule autour de l'autogestion yougoslave et la question de la **planification décentralisée** est au cœur du débat. Dans sa réflexion sur **Le troisième âge du capitalisme**, l'économiste marxiste E. Mandel insiste sur l'importance de la planification au sein de la grande entreprise capitaliste moderne. Pour lui, le système économique a un caractère hybride qui combine marché et **organisation** : « *le capitalisme contemporain ne constitue pas une société parfaitement organisée ; ce n'est qu'une combinaison d'organisation et d'anarchie* »⁸. On retrouve le concept de coordination dans des travaux hétérodoxes plus récents. Il faut souligner tout d'abord que dans un article du

² Julien L. (2009), *Défauts de coordination et équilibre général*, in Julien L. Et Tricou F. (2009), **Les approches de la coordination en sciences sociales**, Presses universitaires de Paris Ouest, p. 82

³ Defalvard H. (1991), *La nouvelle économie des organisations éclairée par la main invisible d'Adam Smith*, **Cahiers d'économie politique**, n°19.

⁴ Cette problématique est toujours présente dans la littérature marxiste contemporaine. G. Duménil et D. Lévy écrivent dans leur récent ouvrage : « *Une intuition traverse ainsi l'œuvre de Marx : celle d'un processus historique de « socialisation » du travail ou, pour le dire de manière peut-être plus rigoureuse, de la production. Celle-ci devient une affaire « sociale », c'est-à-dire l'affaire de la « société ». La production n'est plus le fait d'un individu, ou d'un groupe isolé d'individus bien identifiables, mais met en jeu un ensemble de relations entre une multitude d'agents* ». Duménil G. et Lévy D. (2014), **La grande bifurcation. En finir avec le néolibéralisme**, La Découverte. p. 18.

⁵ *Il Ministro della Produzione nello Stato Collettivista*, paru dans le **Giornale degli Economisti**.

⁶ Sur la base de la conception autrichienne, Mises affirme que le calcul économique est impossible dans le socialisme.

⁷ Lange pour sa part s'appuie sur la conception walrasienne et considère que le planificateur joue le rôle du **commissaire-priseur** qui assure effectivement un rôle de gestion centralisée de l'information.

⁸ E. Mandel (1976/1997), **Le troisième âge du capitalisme**, Editions de la passion, p. 399.

numéro spécial de la **Revue économique** consacré aux **conventions**, André Orléan établit une filiation avec la pensée de Keynes. A propos des analyses de ce dernier, Orléan écrit : « *La prise en compte d'événements non probabilisables le conduit, en effet, à considérer que la régulation des relations financières implique l'existence d'une forme spécifique de coordination, la convention, seule compatible avec un haut degré de continuité et de stabilité dans les affaires* »⁹. Ce lien entre « convention » et « coordination » est affirmé par d'autres auteurs. Par exemple : « *la convention est un type particulier de règle, qui va permettre une coordination des comportements* »¹⁰. La science économique (et ses différents paradigmes) n'a pas le monopole de l'analyse de la coordination. Comme le soulignent L. Julien et F. Tricou « *la question de la coordination est transversale aux sciences sociales, qui toutes s'intéressent au lien social. Spécifiquement, l'expression de coordination apparaît adéquate à la problématique moderne du lien social. D'une part, elle se démarque du terme subordination, plus pertinent pour décrire les sociétés holistes caractérisées, selon L. Dumont, par une hiérarchie donnée de l'ensemble social. D'autre part, la coordination interindividuelle émerge comme problème sous le régime social moderne, dans la mesure où celui-ci pose la primauté de l'individu indépendant* »¹¹. La relation établie par les auteurs entre « **lien social** » et « coordination » permet de comprendre pourquoi cette préoccupation apparaît dès la naissance de la sociologie. Cette dernière naît d'une interrogation sur la possibilité de la **cohésion sociale** dans une société qui n'est plus soumise à une forte **conscience collective** ou à l'emprise de la **communauté** sur les individus. La réponse à cette question va être recherchée dans l'importance de la **division du travail**, dans le rôle des **contrats** (mais comme le rappelle Durkheim « *tout n'est pas contractuel dans le contrat* »), dans l'importance des **normes sociales** et, déjà, des conventions : « *L'existence d'une convention peut être souvent beaucoup plus déterminante pour le comportement d'un individu que la présence d'un appareil de coercition juridique car, dans un nombre incalculable de relations personnelles, l'individu dépend entièrement de la bonne volonté de son entourage, qui est accordée tout à fait librement et n'est garantie par aucune autorité, ni naturelle, ni surnaturelle* »¹². L'analyse de la **bureaucratie** par M. Weber, traite bien de la coordination de l'action de divers agents dans une logique hiérarchique. Les travaux ultérieurs (notamment ceux de R.K. Merton et M. Crozier) montreront les limites de cette coordination bureaucratique en mettant en évidence la persistance de **comportements stratégiques** des acteurs et donc de défauts de coordination (**cercles vicieux de la bureaucratie**). Ces problèmes occupent une place centrale dans la sociologie des organisations. Si la sociologie a longtemps mis l'accent sur la **contrainte sociale** et l'intériorisation de cette contrainte par les individus (**culturalisme** et **fonctionnalisme**), la sociologie contemporaine articule (de façon variable) l'action des acteurs et les réalités collectives. Comme le montre Ph. Corcuff (2017), les nouvelles sociologies entendent dépasser l'opposition entre l'acteur et le système et la confrontation entre **individualisme méthodologique** et **holisme méthodologique**.

On peut proposer, pour ce qui concerne les sciences sociales, une définition simple du concept de coordination : « *la coordination désigne les actions et les procédures qui visent à rendre cohérents ou au moins compatibles entre eux les comportements de divers acteurs sociaux (groupes ou individus)* »¹³. A partir de cette définition générale on peut proposer une typologie des formes de coordination.

⁹ Orléan A. (1989), *Pour une approche cognitive des conventions économiques*, **Revue économique**, Vol. 40, n° 2, 1989 (p. 282).

¹⁰ Batifoulie Ph., Biencourt O., De Larquier G. (2003), *L'économie des conventions et les théories des conventions*, FORUM, Université de Paris X, Document de travail 2003-02, p. 19.

¹¹ Julien L. et Tricou F. (2009), op. cit., p. 11.

¹² M. Weber (1922 /1971) **Economie et société**, Pocket, Coll. Agora, tome 1, p. 24.

¹³ Alpe Y. et alii (2013), **Lexique de sociologie**, Dalloz, p. 71.

B/ La pluralité des modes de coordination

Pour préciser les différentes modalités de coordination, nous allons proposer quatre types-idéaux. En suivant M. Weber on peut rappeler qu'un **type-idéal** est un « *tableau de pensée* » obtenu en accentuant unilatéralement les traits qui paraissent les plus caractéristiques. Dans un second temps nous montrerons qu'il faut combiner ces types idéaux pour rendre compte de façon fine des modes de coordination mis en œuvre dans la vie sociale.

- Le premier mode de coordination que l'on peut présenter est le marché. C'est un mode de coordination inintentionnel : les agents ne cherchent pas à se coordonner. Ils ne se préoccupent que de maximiser leur fonction d'objectif en utilisant au mieux l'information qui est véhiculée par les prix. La coordination aboutit à une situation qui n'est pas connue *ex ante* par les agents. C'est un « ordre spontané ». Si, dans la version néo-classique, il existe un commissaire-priseur qui centralise l'information, l'école autrichienne considère qu'il n'existe pas de centralisation : l'information est dispersée, les agents ont une **information imparfaite**, mais ils s'ajustent par un processus continu à l'information qui est progressivement découverte : la coordination est assurée sans centralisation. On peut dire que c'est un mode de coordination horizontal. Ce type idéal de la coordination marchande suppose donc simplement que les participants au marché soient rationnels au sens où ils font des choix cohérents avec leurs objectifs. Ce type idéal a le mérite de mettre en évidence l'importance des prix comme véhicule d'information et procédure d'incitation. Il montre aussi comment des décisions privées, non cohérentes a priori, peuvent conduire à un état économique qui est plus favorable que si les agents décidaient de ne pas échanger.

- Le second mode de coordination passe par les normes, les conventions, la tradition. C'est le mode de coordination typique des sociétés non-marchandes. Les décisions de production, de consommation, de répartition, les choix matrimoniaux, les pratiques religieuses ou magiques, l'exercice de l'autorité, obéissent à des normes sociales intériorisées par les individus et considérées comme allant de soi. Souvent ces normes sont considérées par les membres de la société comme ayant un fondement naturel ou divin qui s'impose aux individus. La pratique du **don/ contre-don** dans la **kula** ou le **potlatch**, la conceptualisation de la **solidarité mécanique** par Durkheim ou de la communauté par Tönnies, illustrent un tel mode de coordination. Lorsque les individus accomplissent les actes exigés par un culte religieux, ils ne réagissent ni à une incitation marchande (signal prix), ni à un commandement émanant de la hiérarchie, ni à une procédure de coopération, ils appliquent les normes et la tradition et, de ce fait, leur comportement est coordonné avec les comportements des autres participants au rite. Ce mode de coordination est donc vertical (les normes et la conscience collective surplombent les individus) et inintentionnel (les normes émergent au fil de l'histoire et des interactions sociales, elles ne sont pas le produit d'une volonté consciente de tel ou tel acteur).

- Le troisième mode de coordination est la hiérarchie. Il existe une autorité qui est en mesure d'exercer une relation de commandement à l'égard des subordonnés qui doivent obéissance à l'autorité hiérarchique. Deux cas typiques ont été abondamment étudiés par les sciences sociales :

- Celui de l'entreprise à travers les travaux de R. Coase : la coordination par la hiérarchie est caractéristique du fonctionnement de l'**entreprise** : il existe une alternative marché/hiérarchie. De façon plus générale, la hiérarchie est caractéristique du fonctionnement des **organisations** (dont l'entreprise est un cas particulier). La sociologie des

organisations (notamment l'étude du mode d'organisation taylorien) a apporté une contribution majeure à la compréhension du mode d'organisation hiérarchique¹⁴.

- Celui de la planification centralisée, lui aussi considéré comme une alternative au marché. Il existe un lien entre les deux. On sait que Lénine, interrogé sur la façon dont fonctionnerait une économie socialiste, répondait « comme la poste allemande ». C'est donc le modèle de la coordination centralisée, hiérarchique, bureaucratique au sens de Weber, qui est considéré comme la référence de la planification centralisée¹⁵.

Ce mode de coordination est donc vertical et intentionnel : les détenteurs de l'autorité organisent consciemment l'action de leurs subordonnés de façon à ce que l'organisation atteigne ses objectifs¹⁶.

• Le quatrième mode de coordination est la coopération. Ce mode de coordination est présenté ainsi par Ph. Zarifian : « *je voudrais surtout insister sur le fait que la coopération, la vraie, celle qui consiste à travailler ensemble, implique une exigence de niveau supérieur à la coordination. C'est l'exigence d'agir en commun, en connaissance de cause : - soit en partageant directement une action, - soit en s'organisant au préalable pour faire converger des actions vers un même effet, un même résultat, quitte à opérer ensemble des réajustements pour vérifier cette convergence. Et on voit aussitôt, empiriquement, que, pour coopérer, il faut se connaître à minima, savoir ce qu'on peut attendre de l'autre et réciproquement, et se mettre d'accord sur ce qu'on va faire ensemble, sur le pourquoi et le comment. On peut remarquer empiriquement que toute coopération suppose des temps d'échange, de discussion, pour se mettre d'accord, pour se réajuster, pour rectifier, etc.* »¹⁷). La coopération est donc un mode de coordination horizontal et intentionnel : les participants à l'action coopèrent de façon égalitaire, ils partagent consciemment un objectif commun et recherchent (notamment grâce à la délibération) à coordonner au mieux leur action afin d'atteindre cet objectif commun. Les coopératives (de production ou de consommation) se réfèrent à cet idéal de coordination égalitaire et démocratique. Plus largement, la démocratie délibérative s'inscrit dans cette perspective de coopération. La gestion communautaire des ressources étudiée par Elinor Ostrom (2010) relève aussi de cette logique¹⁸.

Quatre types idéaux de coordination

Marché	Hiérarchie	Normes/règles/Valeurs	Coopération
Horizontale	Verticale	Verticale	Horizontale
Non intentionnelle	Intentionnelle	Non intentionnelle	Intentionnelle
Marché en CPP (Walras) Marché comme processus de découverte (Ecole autrichienne)	Bureaucratie (Weber) Entreprise (Coase)	Communauté (Tönnies) Rites religieux (Durkheim)	Gestion des communs (Ostrom)

¹⁴ Sur les analyses économiques de la firme, on peut se reporter à une synthèse récente : **Analyse économique de la firme** (Chaudey, 2014).

¹⁵ On peut évidemment citer d'autres types d'organisations comme l'organisation militaire, les organisations politiques centralisées de même que certains ordres religieux (l'ordre des jésuites est explicitement pensé sur le modèle de l'organisation militaire).

¹⁶ Cette approche occupe une place importante dans la **science politique** (voir par exemples les définitions du pouvoir et de l'Etat chez Max Weber).

¹⁷ Zarifian Ph. (2005), *Intercompréhension et coopération dans le travail*, Intervention lors de la journée du 25 janvier 2005, organisée par l'Institut de formation des cadres de santé du Centre Hospitalier Universitaire de Dijon <http://philippe.zarifian.pagespersoorange.fr/page122.htm>

¹⁸ E. Ostrom rejette en particulier l'idée selon laquelle nous serions condamnés, pour gérer les biens communs, à choisir soit la solution du marché et de la privatisation, soit la solution du « Léviathan », c'est-à-dire un pouvoir hiérarchique coercitif.

A partir de ces types-idéaux, l'approfondissement de l'analyse empirique conduit à en mobiliser plusieurs pour rendre compte du réel. Par exemple, et cela figure explicitement dans le programme de SES, le marché ne peut pas fonctionner dans un vide social et institutionnel. Les relations marchandes supposent des normes, des valeurs, des conventions, des croyances, elles supposent aussi un cadre organisationnel (des tribunaux, un contrôle des poids et mesure, une législation comptable, etc.) qui passent par une coordination de type hiérarchique (le monopole de la contrainte physique légitime). Comme le souligne E. Ostrom : « *Aucun marché ne peut survivre longtemps sans des institutions publiques sous-jacentes pour le soutenir* »¹⁹. De même, les travaux sur le fonctionnement des économies centralement planifiées ont mis en évidence la persistance de relations marchandes (en URSS notamment). Non seulement les marchés paysans étaient officiellement tolérés et assuraient une part importante de la production de produits alimentaires, mais les entreprises d'Etat tentaient de pallier l'inefficacité des relations de commandement en mettant en place des relations de marchandage²⁰. De même, la sociologie des organisations a montré par de multiples travaux, que la relation hiérarchique ne suffit pas à comprendre la régulation qui s'opère au sein des organisations. D'une part, les membres de l'organisation partagent des normes et des valeurs (par exemple les normes professionnelles, la culture d'entreprise), d'autre part ils adoptent des comportements stratégiques avec lesquels l'organisation et les membres de la hiérarchie doivent composer. Ces comportements sont souvent orientés par des **valeurs**. Les relations de coopération voient souvent émerger des rapports hiérarchiques et une **démocratie** de délégation de pouvoir. Sur le plan scientifique, l'enjeu est donc de se demander dans chaque situation concrète d'action collective comment sont combinés ces divers modes de coordination. Pour faire cela, il faut maîtriser les types idéaux des modes de coordination et les faire fonctionner en les mettant à l'épreuve de l'investigation empirique.

¹⁹ Ostrom E. (2010), **Gouvernance des biens communs**, De Boeck, p. 28.

²⁰ Négociations directes entre entreprises qui court-circuitent le plan et organisent les livraisons de matières premières, de consommations intermédiaires, de machines, etc.