

## 15. SYSTÈMES D'AUTORITÉ ET RELATIONS DE POUVOIR AU SEIN D'UNE ORGANISATION

Philippe Bernoux

*in Michel De Coster et al., Traité de sociologie du travail*

De Boeck Supérieur | « Ouvertures sociologiques »

1998 | pages 359 à 376

ISBN 9782804127558

Article disponible en ligne à l'adresse :

-----  
<http://www.cairn.info/traite-de-sociologie-du-travail--9782804127558-page-359.htm>  
-----

Pour citer cet article :

-----  
Philippe Bernoux, « 15. Systèmes d'autorité et relations de pouvoir au sein d'une organisation », *in Michel De Coster et al., Traité de sociologie du travail*, De Boeck Supérieur « Ouvertures sociologiques », 1998 (2<sup>e</sup> éd.), p. 359-376.  
DOI 10.3917/dbu.coste.1998.01.0359  
-----

Distribution électronique Cairn.info pour De Boeck Supérieur.

© De Boeck Supérieur. Tous droits réservés pour tous pays.

La reproduction ou représentation de cet article, notamment par photocopie, n'est autorisée que dans les limites des conditions générales d'utilisation du site ou, le cas échéant, des conditions générales de la licence souscrite par votre établissement. Toute autre reproduction ou représentation, en tout ou partie, sous quelque forme et de quelque manière que ce soit, est interdite sauf accord préalable et écrit de l'éditeur, en dehors des cas prévus par la législation en vigueur en France. Il est précisé que son stockage dans une base de données est également interdit.

## Systèmes d'autorité et relations de pouvoir au sein d'une organisation

Philippe BERNOUX

Je commencerai ma contribution par une anecdote. Récemment, il m'a été demandé de présenter l'analyse stratégique des organisations au cours d'une session de militants syndicalistes. J'avais insisté sur le rôle du pouvoir comme régulant le fonctionnement de l'ensemble. La discussion qui a suivi a porté, en grande partie, sur la comparaison possible entre des organisations comme les entreprises, dont "la finalité, c'est le profit", et des organisations comme le syndicat dont la finalité était définie en termes de "libération des travailleurs". Le groupe s'est affronté, parfois violemment, sur le fait de savoir si les deux organisations pouvaient être comparées de ce point de vue et si les relations de pouvoir avaient une place dans le fonctionnement du syndicalisme. "Ce sont les buts — c'est-à-dire les finalités — qui structurent les organisations. Que la lutte pour la conquête du pouvoir soit un enjeu entre des gens qui ont comme finalité le profit, c'est évident. Mais pas entre des militants qui luttent pour la libération des travailleurs et la démocratie" a dit en substance un militant. Ses camarades ont eu beaucoup de mal à faire admettre que la relation de pouvoir est également présente dans une organisation comme le syndicalisme, que cette situation n'est pas anormale et qu'il ne faut surtout pas la moraliser.

Dans la culture occidentale marquée par le judéo-christianisme, le pouvoir et les relations de pouvoir sont connotées négativement. Quel dirigeant affirmera qu'il lutte pour conquérir le pouvoir ? Si, finalement, il y consent, il se croira obligé de le justifier au nom de la défense de causes nobles, ou visant l'efficacité, pour faire triompher un point de vue plus judicieux à ses yeux que celui qui est défendu par l'actuel détenteur de l'autorité. Participer au jeu du pouvoir doit se justifier au nom de la défense de grandes causes.

Cette anecdote traduit donc un malaise par rapport au pouvoir, malaise qui repose sur une somme de malentendus. La représentation du pouvoir que je

qualifierai de la plus répandue est celle d'un jeu de puissants qui se mangent entre eux, représentation vulgarisée dans des caricatures du genre de celles de Daumier ou de "L'assiette au beurre". Mais alors l'accent n'est mis que sur l'aspect destructeur du jeu du pouvoir, à l'exemple du jeu politique, où l'un gagne quand l'autre perd. Cette conception est à l'opposé d'une considération où le jeu du pouvoir est au contraire partie prenante d'un système de relations structurant les sociétés, en particulier celles où se déroule le travail humain.

## **LA RELATION DE TRAVAIL COMME RELATION DE POUVOIR**

À l'intérieur d'une organisation considérée sous l'aspect où elle est un système productif, une des contraintes fortes de la relation de travail est d'être fondée sur une double exigence, celle de la division du travail d'une part, de la coordination de l'activité de travail de l'autre. La coordination elle-même suppose une définition des objectifs ou des buts par un groupe détenteur de pouvoir — ou d'autorité selon le vocabulaire adopté, on y reviendra plus bas. Dans ce texte, on situera les relations de pouvoir à l'intérieur du cadre des théories de l'organisation, excluant volontairement de notre champ les rapports de domination dans le travail nés d'une prise en compte des rapports de domination dans la société. Les problèmes de l'antériorité de la société sur l'organisation, en particulier sur l'entreprise, ceux du lien entre rapports de pouvoir dans les organisations et rapports de force dans la société ne seront donc pas abordés ici.

Un mot, pour commencer, des racines philosophiques des conceptions actuelles des organisations. Le pacte social, tel qu'il est présenté dans le *Léviathan* de Hobbes, est un pacte destiné à policer une société où l'homme est un loup pour l'homme, où celui-ci désire sans répit acquérir pouvoir sur pouvoir, où la fonction du souverain est d'assumer le contrôle social sur ses sujets. Le pouvoir a pour fonction le contrôle. Tout autre est la perspective de Locke pour lequel le rôle du souverain est de protéger la liberté et la propriété, la société étant fondée sur l'accord des citoyens. Il définit le pouvoir à partir de ce que Weber appellera ensuite la légitimité : selon cette conception, il n'y aurait de pouvoir que référé à l'approbation des citoyens. Ceux-ci n'obéissent que dans la mesure où ils approuvent. Hobbes et Locke présentent deux modèles de société qui fondent deux représentations du pouvoir, de sa fonction et de son exercice. Dans l'un de ces modèles, c'est au souverain qu'incombe la charge de définir le bien commun et d'en contrôler l'exercice ; dans l'autre, ce qui est commun l'est à partir du consensus entre les citoyens. Ces deux conceptions antagonistes du pouvoir et de son exercice se retrouvent dans les différentes théories sociologiques du pouvoir et de l'autorité.

À partir de ces deux courants de pensée, il est possible de décrire deux familles d'esprit qui ont théorisé la relation de pouvoir dans les situations de

travail. Dans la première, l'exigence de coordination est pensée à partir du sommet. On peut prendre pour exemple les textes de Fayol (1979 [1918]) qui définit l'autorité comme "le droit de commander et le pouvoir de se faire obéir" (p. 21). Le chef détient une autorité statutaire de par sa fonction. Il est souhaitable qu'elle s'appuie sur une autorité personnelle faite d'intelligence, de savoir, de don, etc. Si ces deux modes d'exercice de l'autorité sont indispensables, le second n'a de sens qu'à partir du premier. Une telle vision de l'autorité et du pouvoir dans les modèles qualifiés habituellement de tayloriens. Et cela se comprend aisément si l'on se rappelle que, dans le modèle taylorien, la science, en particulier celle de la direction (du management), appartient en propre aux membres de la direction, non à ceux qui exécutent. Cette division, caractéristique la plus significative du taylorisme, renvoie directement à une organisation fondée sur un modèle d'exercice hiérarchique et autoritaire du pouvoir.

À l'opposé, un ensemble d'auteurs, pensant que la coordination ne peut se faire efficacement que de manière horizontale, mettent, dans la relation de pouvoir et d'autorité, l'accent sur la nécessaire approbation par les exécutants des ordres reçus. Un des plus connus est Barnard (1938), selon lequel "l'autorité c'est, dans une organisation, le cadre d'une communication (ordre) formelle en vertu duquel un collaborateur ou un 'membre' de l'organisation accepte qu'elle dirige son action, c'est-à-dire qu'elle dirige ou détermine ce qu'il fait ou ce qu'il ne doit pas faire, pour autant que l'organisation soit concernée. Selon cette définition, la notion d'autorité revêt deux aspects : premièrement, un aspect subjectif et personnel, l'acceptation d'une communication faisant autorité, [...] ; et deuxièmement, un aspect objectif, la caractéristique en vertu duquel elle est acceptée, c'est-à-dire le système de coordination" (p. 169). Il ajoute que si celui qui reçoit l'ordre l'accepte, l'autorité de celui qui l'a donné est renforcée. Autrement dit, ce sont les personnes qui reçoivent l'ordre qui décident si cet ordre fait autorité ou non, et non pas "les personnes en position d'autorité" ou celles qui émettent cet ordre. Et Barnard d'expliquer longuement que cette thèse est tout à fait contraire à l'opinion la plus répandue à son époque. Il ajoute : "L'autorité est une autre façon de parler du consentement et de la capacité des individus de se soumettre aux nécessités des systèmes coopératifs. L'autorité provient des limites technologiques et sociales des systèmes coopératifs d'une part, et des individus d'autre part. En conséquence, la statut de l'autorité dans une société constitue en quelque sorte une mesure à la fois du développement des individus et des conditions technologiques qui prévalent dans cette société à un moment donné" (p. 171) (ma traduction).

Les deux modèles de société fondés sur la solidarité mécanique et la solidarité organique (Durkheim, 1967 [1893]) permettent de préciser la place jouée par la division du travail et le rôle du pouvoir. Les sociétés fondées sur la première sont celles où la solidarité dérive des similitudes entre les individus et où la rupture entre eux est qualifiée de crime car elle froisse des états forts de la conscience collective. On est sur ce qui serait qualifié aujourd'hui de modèle

identitaire fort. Les autres sociétés connaissent une division du travail forte qui n'est pas seulement une manière d'augmenter le bien-être, mais aussi une condition d'existence de ces sociétés car elle en assure la cohésion. On le comprend à travers le statut donné au droit dans ces deux types de société. Dans la société qui est fondée sur la solidarité mécanique, le droit est de type répressif, il s'agit de punir une rupture de la similitude et de l'identité. Dans les autres sociétés, la sanction est de type restitutive. Il ne s'agit pas d'expiation mais de remettre en état. Le pouvoir qui s'exerce à travers la législation vise à restituer dans un état satisfaisant le lien social et de le faire vivre, non de condamner des fautes.

Dans le cas de l'entreprise, on peut sans doute faire remonter à Burns et Stalker (1961) une des premières présentations de modèles opposés de management appuyée sur des considérations liées à l'environnement au sens large et donnant naissance à des modèles de pouvoir et d'autorité particuliers. Le modèle mécanique est adapté à un environnement stable. Il a une structure de communication et de pouvoir centralisée, les informations y sont l'apanage exclusif du sommet, l'interaction valorisée est de type vertical entre la base et le sommet. Le modèle organique au contraire est adapté à des conditions changeantes, qui donnent naissance à des problèmes souvent renouvelés, contraignant à des exigences et des solutions imprévues. La structure de contrôle, de pouvoir et de communication est en réseau. Informations et connaissances ne sont pas considérées comme l'apanage du sommet, elles peuvent être réparties n'importe où dans le réseau et leur localisation définit des centres de pouvoir ; les communications sont orientées plutôt horizontalement que verticalement. À noter que Burns et Stalker ne hiérarchisent pas leurs modèles : l'un n'est pas en soi préférable à l'autre, mais chacun est adapté à un environnement particulier.

Cette distinction sera reprise par Aoki (1988), dont il faut cependant noter que les modèles A et J sont assez proches de ceux de Burns et Stalker, en particulier le modèle organique du modèle J. Dans le premier, le modèle A, les ajustements des objectifs en réponse aux changements globaux (Aoki utilise le mot *shocks*) et les ajustements dans le processus de production en réponse à ces *shocks* sont décidés et dirigés d'en haut, par le service central de planification (pp. 26-35). Les hiérarchiques de chaque service ont un pouvoir discrétionnaire pour décider les adaptations locales. Les informations concernant les changements à effectuer sont utilisées périodiquement par le service central de planification de la production pour revoir les plannings de production. Au point de départ de ce type d'organisation, il y a peut-être une accentuation de la spécialisation ouvrière et de la différenciation des tâches, spécifiques à l'industrie américaine comparativement à la japonaise (Aoki note 20000 titres dans le répertoire américain des qualifications). À l'inverse, le modèle J repose sur le principe de la coopération horizontale entre fonctions, sur celui du partage des informations, sur une redéfinition fréquente des

pouvoirs et des responsabilités de chacun en fonction non seulement des changements venus de l'extérieur, mais des interactions entre individus. Cela suppose une définition très évolutive des pouvoirs de chacun. De plus, chaque problème est traité à son niveau le plus proche, sans recours à l'extérieur. Les classifications sont plus larges, les affectations aux postes plus flexibles, ce qui permet à chacun de développer une qualification plus grande. Au lieu de chercher à atteindre l'efficacité à travers une fine spécialisation des individus et une forte démarcation entre les postes, la firme J développe les capacités des groupes de travail de régler les urgences de manière autonome à travers l'apprentissage par l'action et le partage des connaissances au niveau de l'atelier. Pour prévenir les urgences, les tâches d'identification et recherche des solutions sont séparées de celles de réparation dans la firme A ; elles sont intégrées dans la firme J.

Cette rapide présentation des principales théories de la coordination du travail dans les organisations permet de comprendre les manières différentes à travers lesquelles l'exercice du pouvoir et de l'autorité a été théorisé. Dans un premier temps, le pouvoir n'est pas l'objet d'une interrogation. Il apparaît aux organisateurs comme naturel, comme étant détenu par la hiérarchie, le chef, et ne pose pas d'autres questions que celles de son mode d'exercice. Au fur et à mesure que vont se développer les études théoriques et empiriques sur l'organisation, le problème du pouvoir va devenir central. Ce n'est plus "naturellement" que le chef coordonne, mais à travers l'exercice d'un pouvoir dont la définition est moins simple qu'il n'y paraît à première vue.

## **LA PLACE CENTRALE DU POUVOIR DANS L'ANALYSE STRATÉGIQUE**

La question du pouvoir a été posée puis est devenue centrale dans les relations de travail à partir du moment où les modèles de type déterministe ont été mis en cause. Le modèle qui leur est opposé de la manière la plus claire est celui de l'analyse stratégique (Crozier et Friedberg, 1977). Ses auteurs, partis de critiques adressées aux théories classiques de l'organisation (bureaucratie, taylorisme, psychologisme, à partir des structures formelles), les ont rejetées en raison soit du postulat du *one best way*, qui conduit à penser que pour tout problème, il y a une bonne solution, et une seule, soit du déterminisme latent qu'elles contiennent. Le *one best way* suggère que l'appel à l'expert qui dira ce qu'il faut faire, indépendamment du groupe qui doit le faire et du système de relations existant dans l'organisation est suffisant. Le taylorisme est écarté également en raison d'une conception trop étroite du travailleur, supposé n'être mû que par l'intérêt économique. L'*homo oeconomicus* n'existe pas dans la réalité.

Pour les mêmes motifs, les théories des relations humaines, des besoins et des motivations sont critiquées parce que, postulant une nature, elles aboutis-

sent à des comportements se déroulant dans le vide, comme le dit joliment Friedberg (1988 [1972]), c'est-à-dire indépendamment du contexte et des situations de travail. Elles présupposent que les situations n'influent pas sur les choix que peuvent faire les individus. Elles donnent de l'individu une image passive, comme s'il répondait quasi mécaniquement et toujours de la même manière aux stimuli. Or, l'expérience et les théories sociologiques de l'organisation ont montré que la nature humaine ne dicte pas leur conduite aux individus. L'analyse doit prendre en compte les situations qui expliquent le sens que ces individus donnent à l'action qu'ils entreprennent.

Enfin et surtout, l'analyse stratégique se démarque des thèses structuralo-fonctionnalistes (Parsons, Merton, Selznick) en remettant en cause, d'une part, l'aspect rationnel des rôles et, d'autre part, la conformité quasi naturelle des occupants d'un rôle aux attentes de leurs partenaires (cette critique vise aussi l'école interactionniste de Goffman par exemple).

L'analyse stratégique telle qu'elle est présentée par Crozier et Friedberg (1977) part des postulats suivants.

- L'organisation est un construit, en aucun cas une réponse aux contraintes. Ce sont les acteurs qui construisent ensemble les réponses à ces contraintes. Il s'agira d'expliquer comment se fait pareille construction.
- Les hommes n'acceptent jamais d'être traités comme des moyens au service des buts des organisateurs. Chacun a ses buts, ses objectifs propres.
- L'accent est mis sur la liberté de l'acteur et sur son autonomie. Ici, le rôle n'est pas défini selon la manière classique en sociologie comme une attente de comportements dans des positions sociales définies socialement. Le rôle est vu ici non sous son aspect contraignant, mais sous l'aspect de la liberté d'interprétation de l'acteur qui en modifie toujours profondément la définition et le contenu.
- Les stratégies des acteurs — on retient le terme d'acteur, éliminant celui d'individu — sont toujours rationnelles, mais d'une rationalité limitée et contingente. Il ne s'agit pas seulement de limites venant des imperfections des connaissances et de l'information mais d'un phénomène lié aux représentations et aux capacités cognitives : chacun voit l'organisation sous l'aspect de ses objectifs — les commerciaux valorisent leur fonction contre les gens de production qui font de même, etc. Chaque acteur a un champ de compétence particulier et des connaissances limitées par ce champ. Chacun ne peut pas ne pas défendre son domaine et le fait d'autant plus ardemment qu'il puise ses convictions dans sa pratique quotidienne.

Le concept de stratégie est donc central. Mais à condition de ne pas le réifier : l'acteur n'a que rarement des objectifs clairs et des projets cohérents. Son comportement est actif, rationnel mais sa rationalité se définit plus par rapport aux opportunités que lui offre l'organisation et au comportement des autres acteurs que par rapport à des objectifs ou des projets cohérents. Il ne choisit

jamais la solution optimale mais "il décide de façon séquentielle et choisit pour chaque problème qu'il a à résoudre la première solution qui correspond pour lui à un seuil minimal de satisfaction" (Crozier et Friedberg, 1977, p. 46). Il peut être offensif, cherchant des opportunités pour améliorer sa situation, ou défensif, maintenant sa marge de liberté et sa capacité à agir. Enfin, la stratégie d'un acteur s'appréhende au travers des régularités de ses comportements.

L'analyse stratégique introduit donc le concept d'acteur, au sens de l'interprétation des rôles, on l'a dit plus haut. Mais sans éliminer le contexte créé par l'organisation et sans se contenter de partir de l'acteur, de ses objectifs et de la logique de son action. On aboutirait à des impasses comparables — mais inversées — à celles des modèles antérieurs en raisonnant sur un acteur coupé de son environnement et posé de façon abstraite.

Un tel raisonnement vaut particulièrement — mais pas seulement — pour le concept de pouvoir. Tout d'abord, en raison de l'expérience pédagogique qui enseigne que le pouvoir est facilement réifié, c'est-à-dire ramené au niveau d'un autre besoin : si les individus-acteurs ne se battent pas pour de l'argent, pourquoi d'autre alors sinon pour le pouvoir ? En raisonnant ainsi, on ne tient plus compte du système social de l'organisation ou de l'environnement dans lequel se jouent les jeux de pouvoir et qui les détermine en partie. L'analyse de l'organisation se ramène alors à un jeu de pouvoir dont l'explication se suffit à elle-même.

Les mêmes prémisses — raisonner sur l'acteur indépendamment de l'organisation — aboutissent à d'autres simplifications (Crozier et Friedberg, 1977, chap. 1). La première est celle qui cherche à expliquer les relations entre l'individu et l'organisation à partir de besoins, matériels ou psychologiques, des individus. Les dysfonctionnements de l'organisation sont alors expliqués par la non-satisfaction, l'absence de "congruence" (1977, p. 41, citant Argyris) entre les besoins des individus et les structures de l'organisation. L'autre simplification dénaturant le raisonnement à partir de l'acteur est celle qui repose sur l'analyse en termes de marché. La relation entre l'individu et l'organisation se nouerait selon un modèle d'équivalence du type contribution-rétribution. L'individu ou acteur attend des rétributions de l'organisation et ne s'impliquera dans sa contribution que si les rétributions le satisfont. Raisonner ainsi, c'est simplifier les critères du comportement de l'acteur en ne les rapportant qu'à lui-même. Dans ce modèle, l'individu ne raisonne qu'en tenant compte de son cadre de référence et de ses aspirations, de son milieu d'appartenance et du milieu vers lequel il aspire. Mais le milieu dans lequel il évolue actuellement ne joue aucun rôle. Or, dans les faits, s'il est vrai que l'individu tient compte de ses aspirations et de ses projets, ses comportements sont liés aux opportunités que lui offre la situation d'action dans laquelle il est engagé.

Des trois concepts sur lesquels s'articule l'analyse stratégique — le pouvoir, l'incertitude, le système d'action — celui de pouvoir est central. Rappelons, pour commencer, qu'il est construit empiriquement, à la fois sur l'observation



des acteurs et du fonctionnement de l'organisation. Crozier et Friedberg partent de l'exemple du Monopole Industriel pour montrer que le jeu autour de la relation de pouvoir explique les attitudes et les comportements des acteurs, d'une part, structure le fonctionnement de l'ensemble, d'autre part. Les chefs d'atelier démunis "n'ont aucun moyen d'exercer réellement l'autorité hiérarchique que leur confère l'organigramme" (1977, p. 52). L'agressivité de l'autre acteur, les ouvriers d'entretien, s'explique par la situation usurpée de pouvoir que leur donne la maîtrise de la zone d'incertitude pertinente, à savoir les pannes. Ils détiennent un pouvoir illégitime. Crozier part donc du vécu de la relation de pouvoir par les ouvriers d'entretien et de l'agressivité qu'ils développent dans le modèle hiérarchique. Comme tout acteur, ces ouvriers mènent des stratégies pour augmenter leur allocation de ressources, pour maintenir à distance et dans un état d'infériorité les autres acteurs, en particulier leurs hiérarchiques. Ils se donnent ainsi le maximum de chances de faire triompher leur rationalité sur celle des autres. Le pouvoir peut alors se définir comme la capacité d'un acteur, dans sa relation à l'autre, de faire en sorte que les termes de l'échange lui soient favorables. Il s'agit de mobiliser des ressources dans une relation qui, dans une organisation, est toujours non seulement obligée mais une contrainte majeure. Les acteurs ne peuvent éviter de rentrer en relation car c'est le système de relations qui construit la coopération, sauf défection d'un des acteurs. La relation de pouvoir est vue ici sous l'aspect où elle construit l'organisation, non sous celui où elle détruit. Le pouvoir n'est pas la guerre, ni même forcément le conflit. Crozier le regarde comme une relation de construction de l'organisation.

La question est de savoir quel modèle permet de rendre compte de l'ajustement des volontés des acteurs. Dans un modèle de type coopératif, cet ajustement de tâches suppose que le fondement de la relation de travail soit défini à travers une volonté de coopération où des acteurs, possédant des spécialités différentes, s'associent pour exécuter ensemble la même tâche. On est dans un modèle contractuel que les juristes appellent institutionnel (Camerlynck et Lyon-Caen, 1975, p. 344, citant Durand). Le rôle du pouvoir est de coordination car, des spécialités différentes, naissent des rationalités différentes où chacun peut avoir intérêt à privilégier une manière de faire qui lui paraît plus intéressante que l'autre et qui, en définitive, lui donne des avantages. Un chef de chantier ayant à coordonner les activités de corps de métiers différents sait qu'il doit obtenir une coopération qui ne va jamais de soi. Il a affaire à des acteurs qui ont des ressources techniques fortes, qui cherchent à maximiser leurs avantages et le rôle du responsable est de garder un équilibre entre ces entités diverses, de comprendre et de respecter leurs logiques, et d'ajuster les coopérations nécessaires.

Les volontés des acteurs peuvent s'ajuster à travers le modèle hiérarchique, sans doute le modèle dominant dans les sociétés occidentales. Ce modèle est lié à la perspective juridique traditionnelle, classique et individualiste, de définition de l'entreprise. Selon celle-ci, "la vie de l'entreprise se ramène à

l'exercice par l'entrepreneur des droits qu'il tient de la propriété et du contrat" (Crozier et Friedberg, 1977, p. 343). À partir de là, le lien qui lie le salarié à l'employeur est défini à travers le contrat de travail, et décrit comme un lien de subordination. C'est-à-dire que le contrat a un caractère personnel par lequel le travailleur se met à la disposition d'autrui. Ce qui est premier ici est la subordination du travailleur qui attend du chef d'entreprise la définition de sa tâche, et en particulier de ses activités de coopération. Dans ce cas de figure, il est logique d'affecter la tâche de la coopération à la direction, comme l'écrit Fayol (1979 [1918]). La fonction du pouvoir est donc non seulement de s'assurer de la coopération, comme dans le modèle coopératif, mais aussi de la créer. La définition de la relation de travail à travers le lien de subordination aboutit à ne pas mettre la coopération comme tâche prioritaire des travailleurs.

Dans le cas du Monopole Industriel, c'est cependant bien la coopération qui pose problème. La hiérarchie a comme mission de l'assurer. Elle n'y parvient pas. Le modèle hiérarchique a assuré la compétition qui se fait — mal — à travers un jeu complexe de pouvoir.

Le pouvoir apparaît comme une relation incluant réciprocité et négociation. Cette relation fonctionne comme un échange qui modifie la place respective des acteurs. Au lieu de donner à voir les individus dans un modèle hiérarchique formel où chacun a son statut et le garde, le concept de pouvoir contient l'idée qu'à la suite d'une relation de pouvoir, il peut y avoir redistribution des ressources affectant le niveau relatif de capacité stratégique des acteurs. Cette relation est déséquilibrée, la contrainte pouvant même être physique. Cependant, le pouvoir s'appuie aussi sur une légitimité dont aucun pouvoir ne peut se passer. En utilisant le concept webérien, l'analyse stratégique reprend à son compte l'idée que la connaissance du sens que l'acteur donne à son action permet de comprendre l'organisation. L'efficacité de la relation hiérarchique est liée à son acceptation. Les ouvriers d'entretien ne l'acceptent pas. Ils tentent de renverser le pouvoir à leur profit, l'action légitime se confondant ici avec la maîtrise de la zone d'incertitude. Les agents de maîtrise ne peuvent que s'incliner, ils n'en détiennent pas la maîtrise.

Friedberg (1993) insiste sur cet aspect structurant des relations de pouvoir. Il le définit comme "l'échange déséquilibré de possibilités d'action, c'est-à-dire de comportements entre un ensemble d'acteurs individuels et/ou collectifs" (p. 113). Le pouvoir est donc inséparable de la relation, il est intransitif : la relation est personnalisée et s'exerce à travers un ensemble de médiations. La relation d'autorité, définie comme la relation formelle existant dans une chaîne hiérarchique, est transitive : dans une chaîne hiérarchique, du fait de sa position, A a de l'autorité sur B, C et D. Il y a un lien irréductible entre pouvoir et interdépendance, donc entre pouvoir et coopération : "on entre dans une relation de pouvoir parce que l'on doit obtenir la coopération d'autres personnes pour la réalisation d'un projet" (p. 115). Friedberg se place donc dans une perspective d'action, s'intéressant aux mécanismes par lesquels le

pouvoir peut être mobilisé et transformé en résultats concrets. D'où le désintérêt pour les définitions et typologies en termes d'influence et de domination. Mais surtout, cette position privilégiant l'action, elle se retrouve à équivalence avec domination, influence et pouvoir à travers les effets relationnels et les mécanismes de mobilisation.

Le second concept central de l'analyse stratégique est celui d'incertitude. Il permet de comprendre la place accordée au premier. Beaucoup d'autres auteurs que Crozier et Friedberg, Thompson (1949) par exemple, ont souligné le fait que les organisations sont soumises à des incertitudes et qu'il s'agit d'un problème fondamental. Mais l'incertitude est ici utilisée sous son aspect d'interaction dans le cadre d'un jeu entre acteurs. Ce concept ne désigne pas les turbulences imprévues, internes ou externes, auxquelles toute organisation est soumise. L'incertitude dont il est question est celle que chaque joueur utilise pour que les autres partenaires-adversaires ne puissent deviner ni percer son jeu. À partir du moment où les rôles sont moins contraignants, les tenants de l'analyse stratégique, fidèles à leur critique du structuro-fonctionnalisme, inversent la thèse des attentes de rôles. Parsons et Selznick insistaient sur l'ajustement des rôles et la conformité des attentes. Ici au contraire, l'accent est mis sur l'imprévisibilité que chacun laisse planer sur la manière dont il remplira son rôle, imprévisibilité qui a pour objectif d'élargir sa marge de liberté et d'arbitraire, tout en contrôlant celle de l'autre. Si l'incertitude existe pour des raisons venant des conditions de fonctionnement des entreprises, si elle n'est pas réductible même dans les secteurs les plus automatisés, cela signifie que l'entreprise doit assurer aux exécutants une autonomie suffisante pour qu'ils puissent faire face à toutes les incertitudes qu'ils rencontreront (Terssac, 1990, p. 34).

Le troisième concept central de l'analyse stratégique est celui de système d'action concret. Il désigne la manière dont les acteurs régulent leurs relations, les règles qu'ils se donnent (formellement ou non, cette dichotomie est dépassée ici) pour faire fonctionner l'organisation, les alliances qu'ils nouent. Le système d'action renvoie donc à l'idée de stabilité des jeux, de coordination des actions et, finalement, à l'équilibre entre le changement des structures et leur maintien. Le concept de système d'action, mettant l'accent sur la relation, prend son sens par sa liaison avec celui de pouvoir.

Pouvoir, incertitude, système d'action sont les outils d'analyse du fonctionnement des organisations. Ils rendent compte des stratégies menées par les acteurs — et donc s'inscrivent dans une sociologie de l'acteur —, permettent de les comprendre et de les anticiper. L'analyse stratégique a fait entrer dans l'entreprise le concept de sujet-acteur, opposé à celui d'objet-agi. Du coup, elle a permis de mieux comprendre les composantes de la décision. Dans les organisations et les entreprises, où chaque acteur est confronté quotidiennement à une multitude de décisions, elle est un outil de compréhension de la construction de ces décisions à travers les stratégies des acteurs. Elle permet de

prévoir les stratégies des acteurs, donc d'organiser l'action en fonction de leurs attentes ou de ce que l'on sait de leurs logiques, de faire entrer en entreprise l'idée de rationalités différentes. Elle aide à penser, par exemple, le fait que les services des méthodes ne sont pas seuls à dire le rationnel, lors de changements comme l'implantation de nouvelles technologies. Les gens de fabrication et les opérateurs ont une rationalité qui est aussi à prendre en compte.

Les tenants de l'analyse stratégique étaient partis de la critique de la bureaucratie pour définir le pouvoir et l'incertitude comme éléments structurant les relations de travail. Peut-on fonder l'analyse de la firme sur le modèle bureaucratique, même en y incluant les critiques qui lui ont été faites ? Plus précisément encore, que lui manque-t-il ? Un des reproches fait aujourd'hui à la bureaucratie porte sur l'absence de prise en compte de ce qui fait tenir ensemble les individus rassemblés par le travail à l'intérieur de ce groupe très particulier qu'est l'entreprise. La bureaucratie ramène l'organisation à un modèle de fonctions et de rôles, fondé sur une rationalité unique. Elle ne dit pas grand-chose du lien social, de la manière dont les individus acceptent de rentrer en relation et de faire vivre l'univers professionnel qu'ils ont en charge. Les stratégies autonomes par rapport aux objectifs affichés de l'organisation, les jeux de pouvoir et la domination sont une manière de définir la coopération. Loin de n'y voir que des manifestations de conflits, les auteurs de l'analyse stratégique nous invitent à les lire comme une traduction de la solidarité organique, structurant les relations. Ils sont un élément central de structuration des organisations, soumises aux contraintes de l'action collective (sous-titre de *L'acteur et le système*).

## **UNE SOCIOLOGIE DU TRAVAIL PEUT-ELLE IGNORER LE CONCEPT DE POUVOIR ?**

On l'a dit en introduction : toute théorie part de la perception, par ses auteurs, de certains problèmes fondamentaux qui n'ont pas reçu de solution ou de réponse satisfaisante. Ce sont des questions posées par l'actualité, quelquefois à travers le vécu des théoriciens, et auxquelles ils pensent qu'il est urgent de répondre et de le faire en termes concrets. L'analyse stratégique s'intéresse aux grandes organisations et tente d'en expliquer les dysfonctionnements à travers l'analyse de leur fonctionnement interne, du vécu des acteurs et de la construction du système de décisions. La construction du social passe à travers des jeux : c'est une perspective de recherche et d'action, trouvant dans le vécu des acteurs et dans leurs stratégies les outils explicatifs d'une telle construction.

Les théoriciens de l'école des conventions cherchent à répondre à la même question, celle de la construction du social. Mais ils ne s'intéressent pas principalement au vécu des acteurs, aux jeux de pouvoir. Ils cherchent, dans les textes ou les discours, les principes sur lesquels il y a accord, ceux qui sont

valorisés par les groupes, la juxtaposition de principes hétérogènes qui permet d'expliquer ce qui fait tenir un groupe humain, une société ou une entreprise.

Ces chercheurs venus de disciplines différentes, essentiellement la sociologie (inspirée de Bourdieu à travers Boltanski, au moins au début), l'économie, la statistique (certains membres sont ou ont été membres de l'INSEE, Institut National de la Statistique et des Études Économiques), rejettent comme principe d'explication ultime l'opposition de l'individuel et du social qui a longtemps recouvert l'opposition de l'économie et de la sociologie. Ils cherchent les voies de construction du social dans le choix de la règle d'accord, de la référence à une forme universelle dépassant les particularités des personnes. Le concept d'accord, central pour eux, est utilisé pour répondre à la question de la nécessité, dans toute société, d'accorder les principes différents dont se réclament individus et groupes dans leur action. Plus précisément encore, il s'agit des contraintes nées de ces indispensables accords.

Chacune des explications scientifiques proposées jusque-là démontre la réalité d'une forme d'accord possible entre les personnes (par le collectif, par le marché). Elles ne "peuvent traiter du commerce des hommes en société, ce qui est leur projet, sans prendre en compte les formes d'accord (en italiques dans le texte) que les hommes ont façonnées. Cependant, chacune des disciplines dont nous sommes partis traite cet accord comme une loi naturelle, de sorte que sa construction devient, du même coup, insaisissable. Cette construction est l'objet dont nous nous proposons l'étude ; elle suppose de prendre au sérieux les exigences d'accord que suppose un ordre social. Nous chercherons à rattacher la régularité des conduites observées, notamment les conduites collectives ou intéressées dont nous sommes partis, non à des lois positives comme celles des faits sociaux (au sens durkheimien) ou des échanges marchands, mais à une contrainte d'accord entre les gens" (Boltanski et Thévenot, 1987, p. 8).

Du coup, les conventionnalistes vont mettre en avant, porter leur attention, non sur le jeu des acteurs, mais sur les formes de généralité qui fondent le raisonnement de chacune des personnes — le terme acteur n'est pas utilisé. Ils relèvent, dans chaque groupe, les termes utilisés communément et les objets mis en valeur qui traduisent des qualités auxquelles le groupe attache de l'importance, "qualifiant ce qui importe et fondant un ordre de grandeur (ce que nous avons appelé une cité, par référence à la tradition philosophique — par exemple la grandeur industrielle met l'accent sur la production). La spécification de ces mondes passe aussi par l'identification des *objets* qui sont à prendre en compte pour l'action (ce que nous avons appelé une *nature*, pour insister sur l'évidence naturelle attachée à ces objets)" (Thévenot, 1990, p. 356).

Les natures sont nommées ainsi parce qu'elles désignent ce qui paraît naturel dans un groupe. La typologie (Boltanski et Thévenot, 1987, pp. 97-173) en énumère six : inspirée (la créativité), domestique (l'art des relations familiales, de la tradition), du renom (relations publiques, vedettes, opinion),

civique (le fait de tous, l'égalité), marchande (biens convoités par tous, équivalence monétaire), industrielle (impératif de productivité). Ces natures sont définies à partir de ce qui est reconnu comme allant de soi et comme équivalent à l'intérieur du groupe humain composant ce qui est appelé la cité.

Dans le domaine du monde du travail, deux natures paraissent le plus à même de faire comprendre la démarche des conventionnalistes et d'appréhender l'objet dont ils veulent rendre compte : la nature civique et la nature industrielle. Commençons par la nature civique dont les éléments sont tirés de deux guides syndicaux de la CFDT (1981 et 1983). Selon ces guides, le principe supérieur commun se définit comme "l'union de tous dans la formation de la volonté générale". Tous est le mot important. Il fait équivalence avec la volonté générale. On lit : "Les êtres s'équivalent en tant qu'en chacun d'eux la volonté générale peut se manifester [...]. Elle les dépouille des irrégularités qui divisent et fait l'union de tous — notre organisation est ouverte à tous les travailleurs quelles que soient leurs opinions politiques ou philosophiques, leurs nationalités, âges ou sexes — et, surmontant ce qui en eux est particulier, les lie dans une action collective : l'action [...] n'est pas une simple addition de positions ou d'initiatives individuelles, mais une action collective" (Boltanski et Thévenot, 1987, p. 155). Il y a des mots qui désignent ce qui est valorisé, l'état de grand comme collectif, unité, légal, public, représentatif, dignité, libérateur, indépendance, etc. Le repérage de ces mots, leur rassemblement et leur mise dans des formes cohérentes constituent un travail central dans la théorie des conventions. C'est à travers cette cohérence que l'on parvient à dégager des conventions. Celles-ci explicitent donc la pensée collective qui a permis de construire l'accord sur lequel vit un groupe et qu'il faut rechercher pour comprendre l'équilibre sur lequel est construit un ensemble. Les auteurs commentent : "Dans la nature civique, les êtres sont grands lorsque, faits de masse, ils visent à unifier, à rompre l'isolement, à libérer — développer la mission libératrice du mouvement syndical — et qu'ils expriment dans une conception unitaire, les problèmes communs à tous [...]. Un être peut encore se voir qualifié de grand s'il est reconnu comme représentatif — qualité qui, dans la nature, désigne la façon de comprendre les autres et le rapport de grandeur entre les êtres" (Boltanski et Thévenot, 1987, p. 155). Le répertoire des objets et des dispositifs comporte les termes de droits, législation, forme juridique, identité, etc. Les relations naturelles entre les êtres se traduisent à travers des formules de rassemblement pour une action collective.

Dans la nature industrielle, le principe supérieur commun est l'efficacité : "La relation d'équivalence entre les êtres de la nature industrielle est fondée sur l'efficacité, la performance, la capacité à répondre aux besoins, à assurer une fonction : 'le responsable a besoin d'outils et de méthodes simples et efficaces qui lui permettront d'être performant'. Cette capacité est ce qui assure l'avenir. Inversement, demain suppose toujours une plus grande efficacité, celle des 'machines de demain', de 'l'ouvrier de demain' [...], de 'l'organisation de demain'" (Boltanski et Thévenot, 1987, p. 166).

L'état de grand de la nature industrielle est désigné par les mots : performant, efficace, fonctionnel, opérationnel, positif, professionnel, dynamique, expansion, novateur, fiable prévisibilité, stabilisé, sûr, réaliste, rationnel, mesurable, etc. "La grandeur des êtres de la nature industrielle, l'efficacité de leur fonctionnement normal, leur performance, leur qualification, leur qualité fonctionnelle ou professionnelle, supposent toujours une assurance sur l'avenir caractérisé par leur prévisibilité, leur fiabilité, leur stabilité. Les êtres grands sont réels et objectifs, dans les limites de leur faisabilité : les projets doivent être à la fois novateurs, manifester une évolution, une expansion, et être réalisables [...], réalistes, opérationnels, sûrs ou vraisemblables" (Boltanski et Thévenot, 1987, p. 166). Le répertoire des objets comporte les termes de : objectif, stratégie, contrainte, norme, niveau, moyenne. Les relations entre les êtres de la cité industrielle se traduisent dans certains termes : utiliser, améliorer, adapter, standardiser, optimiser, prévoir, contrôler, exiger, manager, etc.

On voit le sens de la démarche. Trouver les outils qui permettent de penser la cohésion et le fonctionnement des groupes, le faire sans passer par les stratégies des acteurs mais en se référant aux termes et aux concepts valorisés dans chaque groupe formant une nature.

Les dénonciations — les auteurs n'utilisent pas le mot de conflit — permettent de voir comment les natures réunies au sein d'une même organisation se rencontrent, confrontent leurs points de vue divergents et, finalement, arrivent à des compromis. Il importe donc de connaître les termes utilisés d'une nature à une autre pour comprendre les lieux de la divergence. Dans le cas des deux natures que l'on vient de voir, la dénonciation de la nature industrielle depuis la nature civique se fait sous la critique de la technocratie. Dans un premier temps, les fondements d'une des natures vont être rejetés par les tenants d'une autre. Il existe donc bien des tensions. Les conventionnalistes ne les occultent pas. Elles donneront lieu à des compromis. par exemple, quand on est dans la nature civique, la formation donnée dans la cité industrielle est dénoncée comme coupée de la vie, sous forme scolaire. "La formation, pour un militant syndicaliste, a peu de choses à voir avec la pratique scolaire habituelle, où l'on ingurgite des connaissances qui sont sciemment coupées de la vie et qui s'adressent à des individus pour leur promotion individuelle. Au contraire, la formation syndicale [...] n'a de sens que si elle est conçue comme un enrichissement collectif" (Boltanski et Thévenot, 1987, p. 215). De même, la bureaucratie est dénoncée à l'intérieur de la vie syndicale, bureaucratie en même temps inévitable : "La structuration de la section est indispensable [...] des risques de bureaucratisation existent. Nous ne le nierons pas. Ce n'est que dans la mesure où la section aura un fonctionnement collectif, où les adhérents joueront pleinement leur rôle, et donc disposeront des moyens de le faire, où le contact sera permanent avec le syndicat [...] que cette pyramide de responsabilités prendra son véritable sens : assurer un fonctionnement démocratique, permettre que toutes les conditions soient remplies pour mener l'action" (Boltanski et Thévenot, 1987, p. 216).

De même, l'analyse du taylorisme (Thévenot, 1985) se fait en mettant l'accent sur la *mise en état* (en italique dans le texte) des ouvriers pour leur faire épouser les formes générales sur lesquelles repose le modèle taylorien. Celui-ci se caractérise par une forme d'accord imposé, visible par exemple à travers l'insistance de Taylor sur l'exclusion des ententes que les ouvriers auraient pu ou auraient été tentés de faire. C'est cela qui est original dans le taylorisme dans lequel il ne faut pas voir d'abord, comme on le fait souvent, l'oppression de l'ouvrier ou le contrôle social ou encore la valeur marchande extorquée par le patron. L'essence du taylorisme se perçoit dans l'étude des instruments sur lesquels est basé le modèle, instruments divers (de la collaboration intime entre la direction et le personnel en passant par le chronomètre, la prime et l'éducation de l'ouvrier) que l'on rapportera à un même ensemble le considérant comme une forme. Analyse qui n'est ni purement économique ou sociologique, mais qui tend à dépasser les explications données par ces deux disciplines pour proposer une analyse par l'accord qui sous-tend tout modèle.

Autre exemple historique, celui de la représentation ouvrière dans les entreprises et de son mode de désignation (par exemple le cas des délégués à la sécurité dans les mines de charbon, à la fin du 19<sup>e</sup> siècle). Les syndicalistes ont toujours cherché à obtenir une procédure où le syndicat ait son mot à dire ; les patrons avaient des positions opposées, par exemple l'élection directe hors listes syndicales. Une controverse de ce type est définie comme objet de dispute qui débouche sur une question d'ordre reposant sur des principes généraux antagonistes qui fondent les différentes légitimités. Chacun justifie son action à partir de certains de ces principes généraux, quelquefois les mêmes, pour aboutir finalement à un accord.

Il ne faudrait pas, disent les auteurs, interpréter notre effort de théorisation du social dans la perspective d'une théorie du consensus ou d'une théorie fonctionnaliste. C'est plutôt une analyse et une classification des points critiques de la vie sociale et de la manière de les résoudre : comment comprendre le conflit et la négociation dans une société, sinon en légitimant son action à partir de principes généraux ? Ils ont cherché à classer (c'est le propre de toute science) et donc à donner un principe d'intelligibilité.

L'analyse économique classique est renouvelée par l'approche conventionnaliste. Chacun des postulats et des hypothèses de l'école néo-classique est l'objet d'une critique éclairant la méthode des conventions.

Première hypothèse : "les relations marchandes et les contrats d'échange entre les personnes les affranchissent de toute référence extérieure dépassant la rencontre de leurs volontés" (*Revue Économique*, 1989, p. 142). La contre-hypothèse des conventionnalistes est que "l'accord entre des individus, même lorsqu'il se limite au contrat d'un échange marchand, n'est pas possible sans un cadre commun, sans une convention constitutive" (*Revue Économique*, 1989, p. 142).



Seconde hypothèse : “le cadre néo-classique peut s’étendre continûment à l’analyse de relations non strictement marchandes, notamment les relations organisées au sein de l’entreprise [...] en gardant intactes les définitions de la rationalité et du calcul d’optimisation” (*Revue Économique*, 1989, p. 143). La contre-hypothèse des conventionnalistes est que cette continuité est factice car il faut ajouter sans cesse des notions qui ne relèvent pas de ce cadre. Par exemple, il existe des ressources qui ne peuvent trouver de prix sur un marché. Ou encore, la notion de coût de transaction désigne des coûts qui grèvent les relations marchandes (l’incertitude sur les prix ou les fournitures — aujourd’hui les relations donneurs d’ordre/sous-traitants) et qui font préférer des actions régies par d’autres formes de coordination (c’est la thèse de la création de l’entreprise moderne de Chandler). Ou encore, la prise en considération d’une incertitude relative à la quantité de biens échangés amène les néo-classiques à recourir à des institutions extérieures au marché pour garantir la qualité des biens.

Le travail dans l’entreprise est présenté comme une construction de conventions “ensemble d’éléments qui, à tout instant, pour les participants à la convention, vont ensemble et sur lesquels, par conséquent, ils partagent un commun accord [...]”. Une convention est un système d’attentes réciproques sur les compétences et les comportements, conçus comme allant de soi et pour aller de soi. C’est par là même qu’une convention est efficace” (Favereau, 1984). “Les comportements attendus n’ont pas besoin d’être conçus à l’avance, écrits, puis ordonnés pour être obtenus” (Salais, 1989, p. 213). Le terme convention vient de convenir, venir ensemble, être d’accord. Le terme contrat vient quant à lui de *contrahere*, resserrer, borner et mettre à sa place. “La convention est [...] une forme qui permet de coordonner des intérêts contradictoires qui relèvent de logiques opposées, mais qui ont besoin d’être ensemble pour pouvoir être satisfaits” (Salais, 1989, p. 213).

La relation de travail se fait à travers la réunion de deux intérêts, celui de l’entrepreneur, intéressé par le produit et celui des travailleurs, intéressés par le salaire. La situation est donc indissolublement conflictuelle et coopérative. Or, ces deux intérêts ne pouvant faire autrement que de vivre ensemble, ils sont susceptibles d’être analysés comme des conventions. “Le principe de la relation de travail échappe au paradigme du marché parce que la relation se déroule dans le temps et parce que l’objet véritable de l’échange — le produit — n’existant pas encore, n’est pas présent au moment où l’échange doit se faire. Mais en même temps, la relation de travail se déroule dans un cadre général marchand ; le produit du travail verra sa valeur prévue validée ou non par son prix global lors de la vente des produits” (Salais, 1989, p. 199). Il y a donc contradiction — autre que celle de l’entrepreneur et du travailleur — au moment de l’échange créant l’accord de travail : le produit n’existe pas, il est à venir ; ce qui fait équivalence pour le futur, dans la convention de travail, est le salaire. La construction d’une équivalence entre le temps et le salaire sera nommée la

convention de productivité. À la fin du travail, au moment où le produit élaboré va être vendu, l'entrepreneur est amené à évaluer *ex post* la validité de la convention de productivité. A-t-il vendu à perte, a-t-il fait des bénéfices ? La résolution de la contradiction est du domaine de l'ajustement prévisions-réalisations. Cet ajustement est correct si l'entrepreneur a trouvé son intérêt. Il y avait une incertitude au départ de la convention de productivité, elle se retrouve à la fin. On l'appellera la convention de chômage.

Deux principes d'équivalence dominent donc la relation de travail : le travail-produit et le travail-salaire. Le compromis entre ces deux principes d'équivalence est fait à travers les deux conventions, la difficulté étant qu'un échange marchand, pour être viable, doit reposer sur un principe d'équivalence commun. Or, la relation de travail se crée à partir de deux opérations successives dans le temps : la passation des contrats de travail lors de l'embauche, la mise en oeuvre de la force de travail dans la production. Dans le premier cas, il y a équivalence temps de travail futur-salaire ; pas dans le deuxième, entre temps de travail effectué et produit. La première équivalence est d'essence marchande, pas la seconde. On est dans un ordre différent. Or il n'y a incertitude que sur la seconde, qui relève de l'ordre de la productivité. L'entrepreneur s'engage au moment de la conclusion du contrat de travail sur la première équivalence temps de travail futur-salaire. L'incertitude règne sur la seconde, la productivité. Comment réduire cette incertitude ?

La question est d'importance théorique dans le cadre des économies de conventions, d'importance pratique pour le fonctionnement concret des entreprises. En effet, si le salaire relève de la nature marchande, la productivité, elle, relève de la nature industrielle ou domestique. Peut-on faire une équivalence entre ces deux natures ? Y a-t-il compatibilité entre une relation marchande et une relation non marchande ? Cette relation sera qualifiée de confiance dans l'ordre domestique, de production dans l'ordre industriel. L'incertitude sur la productivité est résolue par la construction d'un système de mesure de la productivité — essentiellement, mesure de la quantité de travail et salaire lié à cette productivité —, appelée convention de productivité.

La relation de travail doit donc être analysée "comme un compromis, générateur de tensions, entre deux principes d'équivalence, l'un établissant, lors de l'accord marchand entre l'entrepreneur et le salarié, une équivalence entre le temps du travail futur et le salaire, l'autre conduisant dans le cours ultérieur de la production à une équivalence entre le temps de travail actuel et le produit" (Salais, 1989, p. 237). L'intérêt du regard se porte sur la construction de l'accord et permet une critique de la théorie de la relation d'autorité. Dans cette dernière interprétation, l'entrepreneur, pour réduire l'incertitude, codifie les actes de travail, routinise et standardise le travail "de manière à s'approcher d'une fonction de production strictement technologique et à rendre opératoire le critère de productivité apparente du travail [...]. La relation d'autorité élimine l'incertitude sur la qualité du travail et sur l'effort. C'est le

reproche décisif qui peut être fait au concept d'autorité" (Salais, 1989, pp. 205-206). Cette manière de considérer la relation d'autorité dans le contrat de travail permet de résoudre la question de l'incertitude dans la conclusion du contrat : le salarié accepte l'autorité de l'entrepreneur dans le contrat de travail, il obéit aux décisions. L'entrepreneur s'est engagé à le salarier sans savoir ni le prix des produits, ni les efforts que va fournir l'ouvrier. La solution théorique du contrat n'élimine pas l'incertitude sur la qualité du travail et l'effort fourni par l'ouvrier. Il vaut donc mieux admettre l'incertitude sur le contrat, et parler en termes de conventions, qui sont doubles ici.

## **CONCLUSION : LE POUVOIR ENTRE L'INTERACTION ET LES CONVENTIONS**

Les deux grandes familles théoriques — l'analyse stratégique des organisations et la théorie des conventions — semblent s'opposer sur la place à accorder au pouvoir. Il apparaît que plutôt que d'opposition, il faudrait parler de points de vue différents, plus précisément de questions dissemblables posées à la réalité. L'analyse stratégique se donne comme objet la construction du social à travers le jeu des acteurs. Là, le concept de pouvoir paraît incontournable, les jeux de pouvoir permettant de comprendre comment se construit le système de relations qui constitue le construit social qu'est l'entreprise. Sainsaulieu (1977) a clairement montré comment les relations de pouvoir quotidiennes permettent de construire les identités sociales à travers les relations quotidiennes de travail. Elles sont constitutives du social. Il est donc erroné de lier le pouvoir au conflit ou à la guerre (Chateauraynaud, 1989, p. 259). Le pouvoir est au contraire manière de construire le social. Il peut alors se définir comme un "processus intentionnel qui affecte au moins deux acteurs et qui, par une redistribution des ressources obtenues par des stratégies diverses, affecte le niveau relatif de capacités de l'un et de l'autre, d'une manière plus ou moins compatible avec la formule de légitimité en usage" (Boudon et Bourricaud, 1982, p. 428).

Nous produisons cette définition en conclusion car elle introduit le concept de légitimité qui peut permettre de passer de la théorie du pouvoir à celle de la convention. Dans ce dernier cas, en effet, c'est la manière dont les oppositions entre natures différentes — les tenants de l'analyse stratégique parleraient d'acteurs porteurs de logiques d'action différentes — se résolvent à travers des conventions faisant appel à des principes supérieurs communs, et non à des principes d'autorité, qui permet de comprendre les ajustements dont la théorie du pouvoir voulait rendre compte. On s'intéresse au contenu des conventions qui, en effet, permettent de comprendre les bases que se donne une société pour fonctionner, et non au jeu des acteurs au moment où ils construisent ces règles à travers des jeux de pouvoir.