



# Une économie de la coordination : les ressources de la corporation

Laurent Duclos, Robin Foot, Odile Uzan

► **To cite this version:**

Laurent Duclos, Robin Foot, Odile Uzan. Une économie de la coordination : les ressources de la corporation. Note. 1998. <halshs-00439223>

**HAL Id: halshs-00439223**

**<https://halshs.archives-ouvertes.fr/halshs-00439223>**

Submitted on 6 Dec 2009

**HAL** is a multi-disciplinary open access archive for the deposit and dissemination of scientific research documents, whether they are published or not. The documents may come from teaching and research institutions in France or abroad, or from public or private research centers.

L'archive ouverte pluridisciplinaire **HAL**, est destinée au dépôt et à la diffusion de documents scientifiques de niveau recherche, publiés ou non, émanant des établissements d'enseignement et de recherche français ou étrangers, des laboratoires publics ou privés.

# Une économie de la coordination □ : les ressources de la corporation

---

---

Laurent Duclos (Gip MI), Robin Foot (LATTS), Odile Uzan (Université Montpellier III)

*Juin 1998, Note de travail, LATTS*

**Résumé** : À la crise de la performance industrielle des années 70/80 a correspondu également une crise des modèles productifs. La relation analogique des modèles au réel, par sa stylisation pour l'économiste ou par création d'ideaux-types pour le sociologue, était mis en défaut. A partir d'une approche analytique interdisciplinaire (gestion, sociologie du travail et sociologie des relations professionnelles), il s'agit ici d'examiner les conditions théoriques d'une approche qui permettent de rendre compte de manière continue — c'est-à-dire sans changer de registre de démonstration en fonction des instances étudiées — des dynamiques productives dans les organisations industrielles et marchandes.

## 0 | Introduction

Tant que les systèmes industriels sont régulés et réputés efficaces, le management s'apparente, pour partie, à la coordination d'un ensemble de *boîtes noires* et à la régulation de leurs entrées-sorties. Les directions d'entreprises, préoccupées par l'atteinte d'objectifs globaux, peuvent alors se concentrer sur un suivi de la performance d'ensemble, évaluée sur la base de critères hétérogènes représentant leurs conditions d'efficacité sur les marchés.

Focalisée sur le positionnement marché, l'entreprise tend à réguler son organisation productive en l'intégrant de plus en plus. Au fur et à mesure que les différents éléments hétérogènes de l'organisation productive font la preuve de leur efficacité, leurs agencements deviennent plus intriqués jusqu'à faire disparaître d'ailleurs la possibilité de distinguer la part de chaque élément dans la performance. La production de prévisibilité dans le fonctionnement de ces agencements réside alors dans la standardisation des comportements par délégation à des règles salariales, à des formes disciplinaires, à des machines et *in fine* au produit lui-même. L'organisation sort de ce processus réduite à un certain nombre de points à partir desquels le manager peut routiniser les procédures de contrôle de gestion et restreindre le champ de la "prise de décision". Par ce processus de stabilisation des boîtes

---

noires et leur “*coordination administrative*” (Chandler, 1988), la stratégie de production d'une compétence distinctive s'appuie, via la création de routines, sur une économie d'intervention dans l'espace de la production pour réaliser le positionnement au marché. Le couple organisation/marché structure, dès lors, le point de vue formé par le manager.

Les signaux du marché lui indiquent la valeur actuelle de son organisation. Les cas où l'avantage concurrentiel est perdu signalent, à l'entreprise, une perte de capacité à peser sur ses marchés. L'organisation se manifeste alors comme le principal médiateur pour la création d'un nouvel avantage. Le manager agit donc sur les structures d'organisation parce qu'il sait que ce détour lui permettra de recréer des conditions favorables pour agir de nouveau sur les structures du marché.

Dès que le manager exprime ses intentions de ré-agencement, il se heurte à l'expression d'oppositions. La volonté de rouvrir des boîtes noires met à jour, par définition, un champ proliférant de nouvelles controverses (Callon, 1981). Ce faisant, la compréhension de ce qui motive ces controverses, parce qu'elle ralentit la réalisation du projet de refonte formulé par le manager, peut être tout simplement évitée. Reconsidérer chaque élément de l'organisation dans toute son épaisseur n'est pas forcément une option conforme à la rationalité du management. Pour être opérationnelle sur ses marchés, la nouvelle organisation doit se clôturer rapidement. On ne peut la laisser en chantier. L'émergence d'un nouveau cadre interprétatif — celui de la “*résistance au changement*” — permet le plus souvent d'imputer aux mentalités et aux habitudes les oppositions au réagencement ou les questions portant sur sa légitimité. Cette résistance du terrain témoigne de l'épaisseur des boîtes noires. Leur contenu est révélé par les responsables opérationnels (proches du “terrain”) et les représentants du travail (les syndicalistes). Identifiés aux archaïsmes et aux “corporatismes”, ces acteurs se retrouvent, bien souvent, disqualifiés. La disqualification s'étend depuis la production jusqu'au champ des relations professionnelles. Dans cette scène souvent rejouée, le *manager* et le *terrain* s'opposent dans la recherche d'un compromis, long à former. Dans l'instant, ce qui est réputé efficace dans la logique du terrain n'est plus profitable dans la logique du marché.

L'opposition du manager et du terrain, “lieu commun” qui sera notre point de départ, peut être utile au management, elle est impropre à l'analyse d'un fonctionnement d'ensemble. Lorsque le manager devient le porte-parole du marché, il manifeste une défaillance de l'organisation. Il lui faut reformer l'organisation pour qu'elle redevienne *une solution de continuité*, c'est-à-dire une médiation profitable, dans le cycle de la marchandise.

En effet, l'efficacité de l'entreprise est due, pour une part importante, à la manière dont elle réussit à cadrer et à localiser l'action, pour que la validation de l'organisation s'identifie *in fine* à la valorisation du produit sur un marché. Ces opérations *compliquées* de cadrage des situations, qui procèdent par pliures et sédimentations, réduisent en somme la *complexité* du fonctionnement d'ensemble (Latour, 1994). Simultanément, parce qu'elles s'objectivent dans un ensemble de codes réduisant le nombre de signes valides pour le management, des organigrammes aux prescriptions d'agents de méthodes en passant par les grilles de classifications, ces opérations de gestion rendent transparent ce dont l'analyse de l'action permet seule de rendre compte à nouveau : la mise en réseau des instances, les obligations réciproques qu'elles se donnent qui, dans un cours d'action, font passer l'espace productif du discret au continu. Pour éclairer une *économie de la coordination*, il faudrait rendre justice des *ressources incorporées à l'action*. Mais l'on se heurte alors à la prolifération infinie des

---

réseaux : “Si l’on voulait dessiner la carte spatio-temporelle de ce qui se présente dans une interaction, et si l’on voulait dresser la liste de tous ceux qui sous une forme ou sous une autre y participent, on ne discernerait pas un cadre bien délimité, mais un réseau très échevelé multipliant des dates, des lieux et des personnes fort divers.” (Latour, 1994 : 590). Cette prolifération indique simplement que “l’interaction cadrée n’est pas locale par elle-même” (*id.* : 594) ; elle ne dit rien en revanche de la façon dont les personnes, dotées de compétences ordinaires, parviennent à faire ce qu’elles font au quotidien. Il convient alors d’identifier ce qui cadre l’action et lui permet de contribuer localement au fonctionnement global, de parvenir à régresser dans la complication de l’organisation pour en saisir la complexité.

En retraçant une manière de généalogie de la grande entreprise, cet article propose une mise au jour des principes d’action à partir desquels s’incarnent localement l’ordre de l’argent, du sujet et du droit. Notre capacité à circuler dans l’entreprise reposera sur la mobilisation de ces trois ordres dans un même cadre analytique.

## 1 | La coordination et ses fondements

L’étude des formes de coordination constitue le fondement des approches de l’*entreprise moderne intégrée* (Chandler, 1988). En intégrant les flux de marchandises à travers les différents stades de la production et de la distribution, la répartition des capitaux et le gouvernement des hommes, l’entreprise construit une temporalité propre qui se déploie dans un espace organisationnel. L’identification dans la crise actuelle d’une pluralité de modèles de la performance industrielle rouvre aujourd’hui le débat sur la coordination. Ses formes restent le principal objet des controverses contemporaines.

En repérant dans “l’entreprise moderne intégrée” une “classe d’hommes d’affaires entièrement nouvelle”, des gestionnaires qui “recrutèrent à leur tour des subordonnés”, Chandler ne modélise pas simplement, à l’instar de la Théorie économique Standard Elargie (Favereau, 1989), les avantages à l’intériorisation de l’activité face à la coordination par le marché, il la subordonne à l’émergence de “hiérarchies de managers” et à l’invention d’une technique managériale.

### 1.1. Le manager et les économies de vitesse

La genèse de la forme industrielle correspond, pour les détenteurs du capital, à l’apparition d’un problème d’organisation face à l’extension des marchés. Il s’agit d’inventer “un coordinateur qui, en combinant les efforts séparés (des) ouvriers obtient un produit marchand” (Marglin, 1974 : 45). Dans un premier temps, l’entrepreneur subordonne le travail à la seule organisation des flux de matières et d’argent. Il est un médiateur qui se comporte le plus souvent en “putter-outer”, en gestionnaire d’entrées-sorties. Les limites du procédé résident dans l’autonomie du travail au sein de la production. Pour les lever, la discipline des corps (Foucault, 1975 : 305) doit s’inscrire comme trame de la nouvelle productivité recherchée : “Le secret du succès de la fabrique, la raison de son adoption, c’est qu’elle enlevait aux ouvriers et transférait aux capitalistes le contrôle du processus de

---

*production. Discipline et surveillance pouvaient réduire les coûts en l'absence d'une technologie supérieure.*" (Marglin, 1974 : 63). L'entrepreneur devient alors un fabricant. Marglin fait émerger une première figure emblématique du coordinateur : celui qui organise la division du travail pour réaliser des économies de temps dans le procès de production. Taylor poussera aux limites cette figure du coordinateur centrée sur les rendements dans la production sans considération expresse des marchés (Linhart, 1976).

Cette absence du marché autrement que sous forme d'une nature donnée constitue une limite à la constitution de la grande entreprise. Pour changer d'échelle dans la production, la seule rationalisation ne suffit plus. Il faut encore élargir les marchés, passer de l'idée du simple négoce à la distribution. A l'économie des temps productifs doit se combiner une économie de la distribution de masse assise à la fois sur la taille et la vitesse (Chandler, 1988 : 256). C'est par l'intégration de la distribution que la firme accélère la rotation des stocks, stabilise son fond de roulement et enclenche ainsi une autre dynamique de développement. Pour profiter de cette nouvelle économie de marché, l'organisation se dote de porte-parole qui traduisent les obligations des activités de distribution (Duclos, 1996). Cette logique est présente, par exemple, dans l'assimilation, au coeur du processus de rationalisation de Toyota (Shingo, 1986), du système de production à un supermarché.

L'apparition dans les organigrammes d'une fonction de commercialisation manifeste ainsi la volonté des fabricants de ne pas être passifs dans la structuration des marchés mais, au contraire, de développer une politique du produit qui active la demande et contribue à la formation de ses propres débouchés. L'entreprise industrielle moderne *"est née de l'intégration, au sein d'une même entité de la production de masse et de la distribution"* de masse (Chandler, 1988 : 317).

Dans ce mouvement où la légitimité de l'entrepreneur se joue principalement dans la coordination des flux, émerge la figure du manager généraliste. Une scission apparaît alors entre l'intérêt des propriétaires qui évaluent des coûts d'opportunité et peuvent se contenter d'un horizon de court terme, et la Direction Générale, en charge de l'organisation, qui doit intégrer la prévision, la combinaison de plusieurs échelles de temps : *"en insistant sur la prévision, Henri Fayol fait entrer le temps dans la réflexion du directeur général. L'entreprise, du même coup, surgit presque malgré les propriétaires"* (Saussois, 1994 : 49). Il appartient maintenant à ce directeur général de combiner les économies de temps de travail, de coût des inputs, de vitesse dans les flux de matières et de finances, s'il veut dégager des profits. Sa compétence dépend, dans l'ordre, de sa capacité à créer des *"instances (...) qui s'imposent avant tout (et) participent à la définition progressive des objectifs à atteindre et des obligations à respecter."* (Dodier, 1995 : 57) puis de sa capacité à solidariser ces instances dans une stratégie d'obtention de gains de vitesse. Il s'agit de faire correspondre gains sur les temps productifs et diversification des produits, économies d'échelle et réduction des stocks... La dynamique de l'entreprise se fonde sur les économies de vitesse, c'est-à-dire sur la manière dont elle parvient à rapporter l'espace de l'organisation au temps du marché. Sans pour autant que ce rapport ait un caractère mécanique, cela revient à affirmer la dépendance au marché des différents temps de l'action productive.

Bref, gagner en vitesse suppose de pouvoir agencer ses ressources productives de telle sorte que le court, moyen et long terme de l'entreprise se combinent afin de prendre de vitesse les *"forces concurrentielles"* (Porter, 1986). Même si parfois les discours sur les origines de la

compétitivité font porter l'attention sur une seule dimension de la productivité (productivité apparente du travail, variabilité, automatisation, qualité...), *in fine* c'est toujours dans la réalisation d'économies de vitesse articulant plusieurs registres que se rejoue, dans les mutations actuelles, la capacité du management à refonder l'avantage concurrentiel de l'organisation (Uzan, 1996).

### 1.2. Formation des mandats et hiérarchie

Si Ford apporte une réponse organisationnelle à la dynamique de création de la demande, sa quasi-faillite montre l'impasse dans laquelle conduit la rigidification d'une gestion conjointe des temps de travail et des flux de matière dans un produit standard. L'organisation ne peut plus, dès lors, servir de levier à l'obtention d'un avantage concurrentiel. Le fordisme centré sur la montée sérielle d'un produit monotone rencontre là ses limites. La General Motors avec ses stratégies marketing d'innovation produits invente dans la deuxième moitié des années 20, la *production de masse flexible* (Hounshell, 1983 : 267).

Cette nouvelle figure de flexibilité n'émerge que difficilement. En effet, l'entreprise est traditionnellement saisie par un calcul de coûts de revient, lesquels sont rapportés aux prix de marché. Ainsi, la méthode des coûts directs fait principalement peser sur la main d'oeuvre la question des gains de productivité. De cette façon les coûts directs deviennent un arbitre dogmatique dans les rapports entre instances pour l'allocation de ressources. Il faut que de nouveaux acteurs émergent, dans l'industrie japonaise en particulier, pour que soit réinterrogée, à partir d'une étude des stocks et des flux, cette approche des coûts centrés sur les temps de travail. La remise en cause du dogme devient alors un point de passage obligé pour produire de nouvelles formes organisationnelles. Les outils de gestion sont l'objet d'une controverse (ECOSIP, 1990) dans laquelle la possibilité d'une approche spéculative des ressources de l'entreprise permet d'instaurer un espace de jeu entre *croissance et confiance* dans le système comptable (Capron, 1990).

Les managers inventent des artefacts comme médiateurs dans la gestion des temps de la matière, de l'argent et des hommes ; ils réagencent ainsi leurs "*centres de calculs*" afin d'accroître les possibilités "*d'action à distance*" dans l'entreprise (Latour, 1989 : 349-378). La mise en place de hiérarchies managériales au travers de la distribution des mandats participe de ce réagencement ; elle organise les espaces légitimes à manipuler de manière opérationnelle ces artefacts.

L'entreprise et ses "hiérarchies" reçoivent un mandat. Au plan formel, ce mandat générique, assis sur les rapports de propriété, relie ainsi le Conseil d'Administration de l'entreprise à la Direction Générale qui en devient le mandataire. Au plan de l'opérationnalisation, le principe hiérarchique qui caractérise l'entreprise implique alors une partition du mandat général en mandats subordonnés. La Direction Générale en formalisant différents niveaux de responsabilités distribue ainsi le pouvoir de gestion. Par un mandat explicite elle désigne les managers. En dessinant l'organigramme, la Direction Générale "*distribue le pouvoir formel dans l'organisation et organise l'exercice du pouvoir*" (Laroche, 1991 : 467).

La division du mandat générique suppose enfin que soit ordonné le produit des actions, c'est-à-dire agencés les différents mandats subordonnés pour que puisse être consolidée la performance d'ensemble. La coordination définit ordinairement "*l'agencement des parties*

---

*d'un tout selon un plan logique pour une fin donnée*" (Petit Robert). Le mandat et la désignation d'un mandataire sont une médiation entre la "fin donnée" et "l'agencement des parties". Cette médiation permet l'ordonnement d'un milieu subordonné dont l'analyse permet d'approcher le travail de coordination.

Puisant son lexique dans la "théorie de l'agence" (Jensen, Meckling, 1976), Jacques Girin restitue l'épaisseur de cette médiation en faisant du mandataire "*un ensemble de relations entre des hommes, des objets, des bâtiments, des documents, etc. Ce composite "agit" et même "pense" à sa manière propre*" (Girin, 1995 : 246-247). Cette reformulation de l'agence comme un *agencement organisationnel doté d'un mandat* où ressources humaines et non humaines se combinent, autorise une description analytique de leur compétence et de leur performance à partir des théories de la cognition et de l'action distribuées. Dans cette définition proche des "situations agencées" chez Luc Boltanski et Laurent Thévenot ou de "l'acteur-réseau" chez Michel Callon et Bruno Latour, il revient finalement à l'agencement de disposer les personnes au service du mandat.

## 2 | La coordination managériale et les techniques de gestion

Ce passage de l'agent à l'agencement composite doté d'un mandat permet d'ancrer la relation "principal-agent" de manière réaliste dans l'organisation. La "fin donnée" est ainsi traduite dans un mandat qui vise à la production d'économies de vitesse par son détenteur. Ce mandat s'adresse en général à des personnes mais repose concrètement *dans et sur* des agencements organisationnels composites<sup>1</sup> ; il est distribué le long d'une ligne hiérarchique. La *productivité* de cette distribution est alors suspendue à l'équilibre des rapports entre situation de subordination et concession d'autonomies.

### 2.1. **D**élégation et contrôle

C'est donc du point de vue de la productivité, c'est-à-dire de la démultiplication productive de la ligne hiérarchique, que nous nous intéressons à la *théorie positive* de l'agence. Son but "*contrairement à la théorie normative n'est pas de définir des contrats optimaux, mais d'utiliser le cadre de raisonnement de la théorie de l'agence pour expliquer le comportement réel des organisations*" (Charreaux, 1987 : 26-27). En effet, que l'une des parties agisse "*soit de la part, soit comme représentant de l'autre*" ou que le principal recourt "*aux services d'une autre personne pour accomplir en son nom une tâche quelconque*" (id. : 24), la version normative reste focalisée sur l'inquiétude du mandant

---

1. Qui est responsable ? **Du point de vue du mandat**, on peut repérer deux situations dans lesquelles les personnes ne peuvent être tenues pour responsables. Le cas de la folie et de l'article 64 du Code pénal : "*Il n'y a ni crime ni délit lorsque la personne était en état de démence au moment des faits ou lorsque qu'elle a agit sous l'emprise d'une force à laquelle elle n'a pu résister.*" (cité par Sigaut, 1990 : 172). C'est la force qui est coupable. Le second cas est relevé par Jacques Girin, il résulte de "*l'introduction dans le nouveau code pénal français de la notion de responsabilité pénale des personnes morales.*" (Girin, 1995 : 271, note 99). Mais le point de vue du mandat n'est pas unique. **Du point de vue de l'action**, lorsqu'un actant impute à un non-humain une contre-performance, la compréhension de l'action suppose tout simplement de suivre ces procès d'imputation. A cette occasion et à l'instar de ce que formalise Michel Callon, des humains peuvent parfaitement attribuer des responsabilités à des non-humains. Il existe entre ces points de vue des différences qui sont celles qui opposent les jugements selon des règles des jugements ordinaires.

---

concernant la réalisation du mandat. L'autonomie d'action du mandataire finit par devenir un problème. Une telle interprétation est contraire à la logique du mandat. En effet, l'inquiétude du principal "*ne saurait résider comme telle dans le fait (...) qu'il ignorerait ce que fait exactement son mandataire : bien au contraire, l'idéal normal du mandant est de pouvoir s'en remettre totalement au mandataire, en ayant le moins possible de comptes à lui demander, et en dépensant le moins de temps possible à s'occuper des questions d'exécution.*" (Girin, 1995 : 264). Ainsi cette relation repose fondamentalement sur la distinction des registres d'action : "*le mandant dit et le mandataire fait*" (Girin, 1995 : 256). La productivité de la ligne hiérarchique est clairement le produit de cette distinction. Sa manière d'*ordonner* l'organisation, selon qu'elle autorise ou non l'initiative des subordonnés détermine sa capacité à se démultiplier. Le problème n'est donc pas tant de contrôler le mandataire que de le doter des qualités nécessaires à son action. Le mandat peut s'attacher alors à requalifier un agent en principal. A l'inverse de la théorie normative, cette requalification suppose de ne pas attacher la qualité de principal au seul mandant. Il faut rendre possible le transfert de cette qualité au mandataire.

Cette requalification fut précisément l'objet des constructions juridiques qui, au début du XX<sup>ème</sup> siècle, ont cherché à doter progressivement l'activité du mandataire d'attributs opérationnels. Définies de façon concurrentes et prenant leur siège dans le champ des relations professionnelles, la "théorie de l'agence" puis la "théorie du principal" font ainsi leur première apparition. A cette occasion, la théorie du mandataire comme principal fut substituée à la théorie du mandataire comme agent. La théorie du principal énonce alors clairement la "remise de soi" propre au mandat, le mandataire "*agissant comme une entité distincte, un "principal", et non plus comme un "agent" représentatif des salariés.*" (da Costa, 1994 : 304-305). Dès lors, la personne morale du syndicat peut être, pour les juristes, portée par un seul. Le débat porte bien cette fois sur la qualité d'acteur et la capacité d'action du mandataire<sup>2</sup>. S'il est un simple agent, il est lié par le mandat, le mandat peut être impératif ; s'il est un principal, la représentation<sup>3</sup> est dite libre (Weber, 1971 : 301).

Ce point de vue permet de comprendre comment les formes de distribution des mandats dans l'entreprise identifient comme principal *ou* comme agent, ceux qui répondent ou non des agencements qui leur sont confiés. Par un partage formalisé du pouvoir de gestion, certaines catégories se retrouvent alors "du côté de la direction". Dans leurs actes, autorisées à mettre en oeuvre un pouvoir de direction, elles "représentent" la direction. On peut dire, qu'à l'instar de la requalification opérationnelle du représentant dans le champ des relations professionnelles, il convient que celui qui hérite d'un pouvoir de gestion soit représentatif de la direction. Le mandataire, maintenant le principal, prend alors la tête d'un groupement,

- 
2. L'impossibilité d'objectiver tous les termes d'un mandat et de consigner dans un "contrat contingent" toutes les occurrences et toutes les réponses possibles aux situations rencontrées par le mandataire, n'est un problème que pour les économistes. Le principal n'est pas le même genre de "leader" dans les deux disciplines. La relation principal-agent des économistes *naturalise*, de ce point de vue, une hiérarchie qui ressortit clairement à un *investissement de représentation* dans la théorie juridique. Le principal, par le voeu du législateur, devient un représentant libre ayant le pouvoir d'interpréter le mandat et donc la volonté de ceux qui l'ont *conventionnellement* mandaté. Cette différence explique pour partie la différence de point de vue qui fait du principal le mandant des économistes (qui a peur de perdre ce qui est formulé dans le mandat) et le mandataire des juristes (qui incarne l'agencement portant le mandat).
  3. A la différence du mandat qui établit un lien de substitution entre deux êtres, la représentation, avant même l'idée de substitution, désigne ce qui est présenté (*repraesentare* : action de mettre sous les yeux). Un mandat n'est pas nécessaire pour instituer une représentation. Lorsqu'un mandat équipe la représentation, celle-ci tombe dans le registre de la substitution. Son caractère représentatif doit être mis à l'épreuve.
-



d'un agencement composite. La question du contrôle de l'action se joue non pas sur le registre du mandat mais sur celui de la *représentativité du mandataire*. La représentativité, à l'instar de la productivité, est un rapport. Dans la représentativité, le critère de contrôle est en rapport avec la nature du mandat : le contrôle a priori convient au mandat impératif, le contrôle a posteriori au mandat libre. Janus moderne, la personne du PDG figure idéalement un hybride. Dans son cas, la mécanique de transformation du mandataire en principal peut parfaitement servir de grille de lecture aux controverses du type "autonomie de la technostructure" (Galbraith, 1968) *versus* "retour des actionnaires" (Charreaux, 1987). Le rapport de représentativité se joue notamment en cas de défaillance de l'organisation où il convient alors de déterminer la responsabilité qui est imputée à l'agent (Grumbach, 1978 ; Chateauraynaud, 1991) et celle imputée à l'agencement (Daniellou, 1986).

Dans l'organisation, le type de mandat est de nature essentielle lorsque la délégation rejoint l'acte de subrogation ou relative lorsqu'elle est suspendue au contrôle. L'équilibre donné des formes de délégation et de contrôle constitue l'aune à laquelle sera jugée la représentativité de celui qui porte le mandat et répond, à ce titre, de l'agencement qui lui a été confié. La contradiction portée par la considération simultanée de l'autonomie et du contrôle connaît alors tout une série de réponses pratiques. Les outils de gestion contribuent à stabiliser la relation mandant-mandataire dont les attendus s'inscrivent pour partie, et pour partie seulement, dans des choses. A ce titre, ils instrumentent la situation pour structurer les anticipations réciproques du mandant et du mandataire en vue de l'action productive (Midler, 1986).

## 2.2. *Des techniques de gestion*

La première technologie visible du manager dans son action de coordination est l'organigramme. Elle rend lisible la structure. Ce cadre détermine "*un ensemble de mécanismes d'influence qui orientent, encadrent, canalisent les décisions des membres...*" (Laroche, 1991 : 467). Définir le travail du manager, adossé au pouvoir, comme exercice de composition des forces, c'est rappeler que l'homme du pouvoir et l'homme du ratio ne s'opposent pas mais se génèrent mutuellement, que "*pouvoir et savoir s'impliquent directement l'un l'autre*" (Foucault, 1975 : 32). Savoir et pouvoir ne sont donc pas des "choses", ni une connaissance matérialisable ni un lieu à conquérir ; ils sont créés et activés dans des rapports. Il faut maintenant rendre compte de ce qui médiate ces rapports, de ce qui fait tenir les situations. La gestion de production, en particulier sous sa forme assistée par la numérisation, et le contrôle de gestion, avec notamment sa version analytique de la gestion des coûts, constituent deux incarnations modernes des outils de gestion qui comptent au nombre de ces médiations entre la coordination managériale et l'action productive.

A la suite des travaux de Michel Berry, on peut maintenant considérer cet outillage de gestion comme la *technologie visible du manager*. Cette technologie traduit le réel du marché et de l'organisation en des données susceptibles de constituer une image opératoire de la marche de l'entreprise pour la ligne hiérarchique. Cette image est réputée opérationnelle, du point de vue du manager, lorsqu'elle est une abstraction qui lui permet de ne pas être inexorablement entraînée dans la prolifération du réel pour devenir un agent parmi d'autres. Le "terrain" n'est pas un niveau qui suffit à caler sa décision. L'économie de la coordination suppose en effet que le manager puisse gérer à "distance" le terrain, c'est-à-

---

dire qu'il puisse se déssaisir de l'action productive mais sans perdre son pouvoir d'intervention sur la réalisation du mandat, c'est pour cela qu'il équipe le terrain. Son assise dépend en particulier de la continuité des chaînes métrologiques, "*consistant à faire de l'extérieur un monde intérieur dans lequel les faits et les machines peuvent survivre. (...) Quand nous utilisons une carte, nous comparons (...) en réalité (...) ce que nous lisons sur la carte avec les panneaux indicateurs écrits dans le même langage. Le monde extérieur se prête à être appliqué sur une carte seulement quand ses caractéristiques pertinentes ont elles-mêmes été écrites et marquées par des balises, des bornes, des panneaux, des flèches, des noms...*" (Latour, 1989 : 411 & p.417). L'action du manager consiste à agencer aussi bien des technologies dures, à fort degré de formalisation, que des technologies molles, à fort degré d'ajustements interindividuels (Mintzberg, 1990), de manière à faire remonter et exister le "terrain" dans son bureau. Les outils de gestion, comme artefacts enrôlés dans l'action, supportent alors les décisions du manager et soutiennent son travail d'agencement et d'évaluation. Lorsque les artefacts sont représentatifs du réel, agir sur l'artefact, c'est agir sur le réel. "*Est réel ce qui résiste dans l'épreuve*" (Latour, 1984 : 177).

De ce fait, les managers sont exposés aux même danger que tout autre groupe productif, celui de s'accrocher à ses artefacts alors même qu'ils vérifient moins leur efficacité. La technique du manager doit être un "*acte traditionnel efficace*" c'est-à-dire qu'elle ne se définit pas par une collection d'objets mais dans son action sur le monde : "*(...) ces actes sont soumis à une double sanction sociale : ils doivent être intelligibles pour autrui, c'est-à-dire s'inscrire dans la tradition d'un groupe quelconque (fût-ce sous forme de contestation) ; et ils doivent être efficaces, c'est-à-dire valoir au groupe un minimum d'avantages que celui-ci puisse et veuille reconnaître (...) Il faut que l'acte soit traditionnel et efficace insiste Mauss dans "Les techniques du corps". Pas de technique sans transmission, donc sans tradition. Et pas de technique non plus sans effet matériel sensible.*" (Sigaut, 1990 : 174). Les outils de gestion équipent donc l'acte de coordination traditionnel efficace propre au management. Est efficace ce qui lie l'action productive aux marchés de biens et de capitaux. Commis à réaliser des économies de vitesse, le management trouve son utilité dans sa capacité à aligner la qualité-produit sur les coûts et aligner les coûts sur les prix de marché. L'alignement ne sera jamais parfait. Il s'entend en termes de gradient. Réaliser ce programme suppose d'avoir, en même temps qu'une stratégie, une capacité à composer des forces.

### 3 | Agencement organisationnel et économie dans le travail

Lorsque survient un désalignement au marché, le rêve du manager serait de pouvoir reconfigurer quasi instantanément l'organisation. L'idéal serait de n'avoir à traiter qu'avec une organisation sans forces, sans solidarités et donc sans "épaisseur". Mais cette "épaisseur" est indissociable d'une mise en forme spécifiques des ressources de l'entreprise lui permettant d'obtenir un avantage concurrentiel. Ces "investissements spécifiques" (Eymard-Duvernavy, Thévenot, 1983) participent de la pérennisation de l'entreprise. Cette spécification résulte de l'incorporation, dans et par le travail, d'une compétence dont dépend l'efficacité productive. Ce processus d'incorporation contribue donc, à l'instar de la distribution du capital par les actionnaires, à la formation de l'entreprise. Le manager dont la volonté de réalignement se réclame des "forces concurrentielles", doit maintenant

---

composer avec les “forces productives” adossées à ces formes spéciales d’immobilisation par incorporation.

### 3.1. *Incorporation et félicité de l’action productive*

Sans engagement physique des êtres dans les situations, il ne peut y avoir d’action. Celle-ci est donc localisée pour chacun, de l’ouvrier au directeur. Lorsque l’organisation prévoit “*un dispositif d’objets (...) permettant de stabiliser les personnes en les liant à la nature de la situation*” (Boltanski, Thévenot, 1987 : 190), lorsqu’elle produit les éléments d’un agencement, la réussite de l’action n’est pas garantie pour autant. La forme de l’action sera bien sûr fonction de la disposition des ressources dans l’organisation<sup>4</sup>. Mais il faut une manière particulière de lier les ressources, qui résiste à l’épreuve. Maintenant, celui qui agit considère les éléments qui lui sont nécessaires pour produire le résultat attendu. La technique qu’il déploie suppose peut-être de mobiliser les moyens prescrits mais aussi de s’appuyer sur d’autres ressources pour agir. En effet, la prescription n’est pas immédiatement suffisante pour l’action : “*la tâche indique ce qui est à faire, l’activité ce qui se fait*” (Leplat, Hoc, 1983).

Des êtres disparates deviennent des ressources, si l’on parvient à réduire l’espace dans lequel ils se distribuent afin que, mobilisés dans l’action, ils se solidarisent et fassent corps. La félicité de l’action productive dépend de cette capacité d’incorporation. L’incorporation désigne alors un processus d’accommodation qui engage les personnes et s’étend à toute une gamme d’outils et à tout un monde d’objets. Lorsqu’elles s’engagent, les personnes éprouvent la distance qui sépare la prescription de l’action : “*Ces gouffres peuvent être comblés (par) un apprentissage. Au fur et à mesure que la compétence s’améliore, un individu comble mentalement les gouffres, exécutant les opérations sur l’artefact sans en être conscient (considérant qu’il opère directement) sur l’objet final.*” (Norman, 1993 : 26-27). Pour combler le gouffre entre ce qui est donné et ce qu’il faut faire, les êtres engagés dans l’action doivent encore manifester des qualités particulières. Leur situation réciproque doit faire sens mais sans que ce dernier tombe systématiquement dans l’explicite. L’explicitation en effet interrompt l’action. Le signifié se distribue dans les personnes et les choses solidaires dans l’action. Aucun élément particulier d’un cockpit d’avion ne se souvient ainsi de la vitesse, cette mémoire s’incopore à l’ensemble (Hutchins, 1984). Les éléments qui se modifient ou qui circulent font sens, non pas parce qu’à l’instar des signifiants présents dans la linguistique saussurienne ou des signes dans la théorie de l’information, ils recèleraient leur propre sens mais parce que l’action suppose un espace unifié où le signifié n’a plus à être explicite. Production de langue de métier et d’argot en témoignent. Qu’un intervenant extérieur tente de saisir l’action, il bute immédiatement sur son ressort secret : l’incorporation qui permet de rendre la situation naturelle.

---

4. “(...) la relation établie entre la production, les machines, les matières premières et les personnes au travail, implique la mise en oeuvre de tout un ensemble d’outils complémentaires, normes, standards, règlements, conventions, contrats, qualifications, marques, etc., et c’est de l’articulation de ces outils que résulte la fonction de production” (Thévenot, 1985 : 23).

---

### 3.2. *Entre aliénation et préservation de soi*

Par incorporation, celui qui agit tend globalement à s'économiser de la peine. L'effort est réparti sur ce qui fait corps, distribué sur les différents éléments enrôlés dans l'action. Mais lorsqu'il est isolé, un individu, même s'il réussit à partager l'effort avec des choses, risque toujours de prendre sur lui toute la peine. Ainsi du sujet muet que forme, avec son établi, l'ouvrier de Robert Linhart, immédiatement défait par les ingénieurs des méthodes. Son habileté n'est plus qu'une fragile idiosyncrasie, l'ouvrier à l'établi un idiot dont la compétence n'apparaît plus que par défaut. Son poste de travail modernisé, c'est l'intégrité de la personne qui est menacée.

Dans cette scène, l'effondrement de l'ouvrier manifeste la remise de souveraineté inscrite dans le contrat de travail. La subordination que permet cette remise de soi participe de la situation. Parce qu'il capte cette souveraineté, le management dispose du travail. Mais le fait de confier sa souveraineté n'est pas sans limites. La préservation du sujet, de son intégrité mentale, physique et politique est, formellement, une condition nécessaire au maintien d'une validité au contrat. Cela reste, en démocratie, une exigence générale. Le maintien du sujet politique, parallèlement au lien de subordination, engagent les salariés à résoudre une contradiction : l'économie de la peine consiste alors à forger un compromis entre la réalisation du contrat et la préservation de soi.

Le contrat de travail met donc le subordonné à disposition d'une hiérarchie qui complète avec lui son agencement productif. C'est avec cet agencement contraignant que le salarié négocie son souci de préservation. Le *modus operandi* dépend, d'une part, de l'intensité ou du poids des contraintes inscrites dans l'agencement, d'autre part, de la capacité à distribuer sur des collectifs plus ou moins importants le soin de résoudre, dans l'action, la contradiction. Lorsque le collectif est restreint, l'agencement productif exerce sa violence nue sur les personnes (Foot, 1983). Ces dernières sont alors renvoyées à elles-mêmes pour inventer une pratique qui convienne à l'action. Lorsqu'elle est solitaire, cette invention multiplie le coût des incorporations et des apprentissages. Ce peut être d'ailleurs la stratégie de certains agencements productifs —de la chaîne aux bureaucraties— de sérier les collectifs et d'individualiser l'engagement des corps. Chacun paie alors de sa personne son assujettissement aux choses. Taire son individualité devient l'économie du travail (Dejours, 1993). Dans *Les passions de l'âme*, Descartes introduit ainsi une distinction entre l'agent et le patient<sup>5</sup>. Les couples action/passion et agent/patient sont susceptibles de rendre compte non seulement des différents points de vue dans le cours d'une action mais aussi de la posture d'une personne mise en situation d'agir. Que dans une situation donnée, un agent ne parvienne pas à transformer la violence d'une action qui s'exerce sur lui autrement qu'en prenant sur soi et il se transforme en patient c'est-à-dire en homme souffrant d'une passion qui le tient à sa place. L'OS sur chaîne en constitue l'archétype. Qu'au contraire, il parvienne à faire passer l'action de l'autre sur lui dans l'objet de son travail, que par son travail il puisse canaliser la force de la mise en situation et alors il peut se ménager "*des ouvertures nouvelles à la dialectique désir-souffrance*" (Dejours, 1988 : 21) et, de sa place,

---

5. "Je considère que tout ce qui se fait ou tout ce qui arrive de nouveau est généralement appelé par les philosophes une passion au regard du sujet auquel il arrive, et une action au regard de celui qui fait qu'il arrive. En sorte que, bien que l'agent et le patient soient souvent fort différents, l'action et la passion ne laissent pas d'être toujours une même chose, qui a ces deux noms à raison de deux divers sujets auxquels on peut la rapporter" (Descartes, 1996 : 100).

---

celui qui était menacé d'être transformé en patient recouvre son statut d'agent (Foot, 1997 : 114). On notera que les idiosyncrasies développées dans l'espace du travail, par incorporation, produisent des irréversibilités modélisées aujourd'hui par les dispositifs de gestion des compétences. Ces formes d'engagement dans le travail fabriquent, en effet, des ressources trop spécifiques pour résister, sans être assistées, aux réagencements de l'espace productif. Le vocabulaire et les pratiques de reconversion traduisent assez bien, de nos jours, la façon dont l'obsolescence peut frapper solidairement les salariés avec les équipements.

Ce faisant, d'autres compromis plus économiques peuvent être trouvés. La violence des situations au lieu d'être traitée sur un mode idiosyncrasique peut devenir une force cohésive pour des collectifs. Les agents tentent de "culturaliser" leurs pratiques et leurs conduites (Nathan, 1994 : 175-179). L'ouverture d'un nouvel espace contrebalance alors un mode d'existence sériel à l'entreprise, inscrit dans le contrat de travail voire dans l'agencement. Durkheim perçoit lui aussi une souffrance liée à la situation d'anomie dans laquelle se trouve le groupe professionnel qui n'est "*aujourd'hui qu'un assemblage d'individus, sans liens durables entre eux*". Pour que "*les individus cessent de vivre ainsi au sein d'un vide moral où leur moralité individuelle elle même s'anémie*", la constitution d'une "*morale professionnelle plus concrète, plus proche des faits*" (Durkheim, 1995 : 52) lui semble nécessaire. Le propre d'une culture de métier, sous forme de "*morale professionnelle*", de "*langage de métier et de savoir-faire de prudence*" (Cru, 1985) ou "*d'idéologie défensive de métier*" (Dejours, 1993), est de permettre que la violence de la situation ne s'exprime pas sur le seul mode de la souffrance. Leur existence dépend de la composition d'un espace professionnel où se lient déjà les impératifs d'ordre marchand et industriel et où le souci de soi trouve à s'acculturer. Une corporation permet de socialiser l'incorporation.

---

## 4 | La corporation et ses fondations

Classiquement mais par restriction, la corporation désigne une communauté professionnelle constituée comme acteur. Ainsi définie, elle focalise toutes les appréciations critiques pour lesquelles ce qui relève de la corporation renvoie, dans une figure de dénonciation (Boltanski, Thévenot, 1991), au seul corporatisme. Dans cette forme dégradée, la notion de corporatisme ne se réfère plus comme il se doit à la production ; elle perd ses dimensions fonctionnelles. L'acception corporatiste sert généralement à frapper d'excommunication des groupes professionnels pour la plupart affaiblis, c'est-à-dire des groupes dont l'autonomie n'est plus aussi naturellement référée à leur utilité sociale : les dockers, les pilotes, le livre, etc... De corporation à corporatisme, le rabattement des signifiés introduit une confusion prenant la personne du travailleur pour l'objet du regroupement professionnel. Cette confusion aboutit parfois à l'établissement d'une filiation directe entre le syndicat ouvrier et la corporation d'Ancien Régime. Plus souvent, elle réserve à l'étude spécialisée de marchés du travail auto-référencés la notion de corporation (Paradeise, Vourc'h, 1982). Le corporatisme désigne, avant même son acception péjorative, les pratiques de reproduction et de composition du groupe avec lui-même, socio-logiquement réduit à devenir sa propre fin. Si, de notre point de vue, la corporation ne peut être réduite à ces versions dégradées (le corporatisme) alors la question de sa forme reste ouverte.

### 4.1. La corporation entre travail et produit

*“Il n'y a pas de corporatisme sans corporation, et pas de corporation sans groupe ordonné autour d'une tâche spécialisée et d'utilité collective”* (Segrestin, 1985 : 10-11). La corporation n'apparaît plus comme la seule combinaison du groupe professionnel avec lui-même mais comme un opérateur dans la division sociale du travail (Gautier, 1994). La corporation est une forme sociale qui ne peut se laisser réduire et/ou enfermer dans l'auto-référence communautaire. Elle est un agent dont l'utilité sociale *doit être* reconnue car à ses “privilèges” sont associés une délégation d'autorité, une compétence dans l'espace de la production<sup>6</sup>. Cette compétence est clairement le produit d'une habilitation (Stroobants, 1994).

Cette perspective permet de dépasser la seule considération des marchés du travail “institutionnels” (Kaplan, 1988). Dès le début du XVIII<sup>ème</sup> siècle, en effet, la corporation ne tend à y être réduite que parce que la poussée du libéralisme économique bat en brèche son utilité productive et économique. Son unité éclate au moment où se révèle une opposition entre les intérêts du travail et du capital. L'antagonisme se noue principalement autour du contrôle des moyens de production et des règles de travail. On reconnaît ce même processus de dissociation/opposition dans la constitution du système industriel américain à la fin du

---

6. “Dans un article célèbre sur l'histoire des différentes associations d'artisans-cordonniers, John R. Commons nous apprend qu'en 1648 une de ses associations, “la compagnie des cordonniers de Boston” a obtenu de la colonie du Massachusetts une “charte d'incorporation” lui permettant de se réunir et d'élire des délégués afin de réglementer le métier et d'éliminer ainsi les “dommages” provoqués par les mauvais produits fabriqués par certains artisans.” (da Costa, 1994 : 288)

---

XVIII<sup>ème</sup>. Il ne s’agissait “*plus de contrôler la qualité du travail pour que la qualité du produit soit assurée auprès des consommateurs, mais plutôt de contrôler le marché du travail.*” (da Costa, 1994 : 289).

Le contrat de travail formalise d’ailleurs cette mise hors champ du travailleur dans la production marchande. En signant le contrat, le travailleur abandonne un droit sur son produit. La médiation entre le capital et le marché se limite alors au produit qui devient suffisant à représenter le capital dans le marché. Le travail n’est donc plus une médiation nécessaire à la constitution des nouvelles corporations productives, ce que signale l’ambivalence de son statut comme ressource pour l’entreprise. La conception du travail comme variable d’ajustement qui fonde les politiques de flexibilité en témoignent encore aujourd’hui. Pour cette raison, la corporation réapparaît *d’abord* dans la forme entreprise. Historiquement, la séparation des instances évaluant les produits de celles réglant la qualité du travail a débouché en fait sur le remaniement complet de la corporation.

Proscrite dans sa version ancienne (loi Le Chapelier), dans laquelle travail et produit étaient intégrés, la corporation s’est reconfigurée autour du capital. Sémantiquement, les usages du terme *corporation* aux Etats-Unis révèlent également cette repolarisation. Le marché s’interpose entre travail et produit dans son double : l’organisation. Il appartient donc aux organes du management de mettre à la raison du marché l’action du corps productif pour le profit du capital. On comprend dès lors pourquoi interdire une représentation autonome à ce corps, pour en faciliter l’arraisonnement, devient un enjeu stratégique.

#### 4.2. *Coordination, subordination et intégration corporative*

Dire que l’entreprise est l’assise des nouvelles corporations ne signifie pas pour autant qu’on puisse les y réduire. Dans le cycle de l’entrepreneur décrit par Marglin, la coordination se fonde d’abord sur l’indépendance des parties. La communauté de producteurs-entrepreneurs se forme en passant de manière continue par le marché. La coordination change de nature quand un entrepreneur l’intègre, par l’organisation ; elle agence désormais un espace de subordination. La reconnaissance d’un seul droit de coordination (Gurvitch) suppose alors une théorie du contrat qui déconstruise la dépendance de fait, créée par son intégration, pour affirmer la liberté du travailleur et l’égalité des co-contractants. La théorie de l’entreprise libérale, comme assemblage de contrats, débouche inéluctablement sur une autre *fiction*<sup>7</sup>, celle de la “force de travail”. L’invention du contrat de travail consiste alors à faire “*admettre que le travailleur s’objective en un bien négociable —sa force de travail— conceptuellement distinct de sa personne, pour que soit possible le montage contractuel de la relation de travail.*” (Supiot, 1994 : 15).

La “force de travail” est la fiction qui résout un problème de compatibilité entre l’idée de laisser intacte la capacité contractuelle du citoyen dans son “commerce” avec l’entreprise, et sa subordination comme “travailleur”. La force de travail est subordonnée mais le citoyen-travailleur reste libre. Cette théorie tient tant que peut être maintenu le règne sans

---

7. Une fiction participe d’une théorie. En tant que telle, fiction s’oppose à naturel et non pas à réel. L’utilité et l’efficacité d’une fiction à supporter l’action constitue son plan d’épreuve. Pour peu qu’elle n’y résiste pas, on la dénonce comme artifice. Si elle résiste, elle est alors naturalisée. La fiction partage cette ambivalence avec les fétiches (Latour, 1996), les artefacts (Norman, 1993) et les conventions (Thévenot, 1992). La fiction est l’un des outils privilégiés du juriste.

---

partage du droit de coordination sur les autres sources du droit. Il s'agit donc de limiter la production d'un droit de subordination propre à l'industrie pour assurer en tout point de l'organisation la vision égalitaire de l'ordre marchand. Paradoxalement cette fiction déconstruit l'organisation. En manque de fondements, la discipline peine à s'imposer. L'ouvrier "libre" peut alors négocier dans un marchandage incessant, l'espace de validité de ses propres normes d'organisation, son engagement dans le travail et son prix (Poulot, 1980). Lorsque la discipline s'impose au contraire à tout l'espace productif, le travailleur peine à incarner la fiction de la "force de travail". Le mode disciplinaire et les salaires de misère sont le point de départ de sa révolte. Autour de ces deux points, la discipline et le salaire, se manifestent d'autres forces ordonnatrices de l'espace de l'organisation. Elles contestent la fiction libérale qui les poursuit jusque dans leurs luttes : "*Les patrons veulent ainsi, comme toute l'école libérale, assimiler la collectivité à une simple collection d'individus, considérer la grève comme une addition de ruptures individuelles de contrat, ce qui revient à la nier.*" (Perrot, 1984 : 40-41).

"*La grève est un événement qui parle et dont on parle*" (id. : 13). A travers elle, on voit que l'usine n'est pas seulement un espace totalitaire peuplé du seul ordre directorial mais qu'elle est aussi l'espace de surgissement d'une nouvelle société. "*La formation de la classe ouvrière anglaise*" procède de ce mouvement immanent à la fabrique que, à la fin du XVIII<sup>ème</sup> siècle, Thelwall, militant pour l'extension des droits civiques aux non-propriétaires définit ainsi : "*chaque grand atelier ou manufacture est donc une sorte de société politique qu'aucune loi ne peut réduire au silence, ni aucun magistrat forcer à se disperser*" (Thomson, 1988 : 166). Sur un registre moins épique, des compromis informels se nouent dans l'atelier pour que le travail se transforme en marchandise. Pour que l'espace productif se réalise et se reproduise il ne suffit pas que les conditions faites aux travailleurs leur garantissent une reproduction physique et morale, il faut aussi reconnaître un droit spécifique à cet espace hybride, l'entreprise, assis sur l'égalité des co-contractants mais formalisant la subordination. La capacité d'intégration de l'action productive dans l'organisation industrielle suppose alors l'émergence d'un droit spécifique à cet espace qui établisse une médiation compatible avec les exigences propres aux espaces marchand et politique. Un droit de subordination, jusque là dédié au partage des compétences entre l'Etat et la société civile, étend d'abord son empire pour garantir la félicité de l'action productive, dans le respect des formes conjointes d'égalité de dignité des personnes dans la Cité et d'équivalence des biens sur les marchés. Le droit de coordination qui régissait jusque là l'organisation du travail dépendant s'hybride, à cette occasion, avec le droit coutumier produit dans l'action par les communautés de travail. Mais "*le droit de subordination à la volonté commandante du patron qui règle l'organisation intérieure d'une fabrique ou d'une usine capitaliste, n'est qu'une perversion du droit d'intégration sociale (droit de communion se dégageant directement du corps social, du "tout" immanent de la fabrique) par l'ordre hétérogène du droit individuel de la propriété, fondé sur la relation coordinative du patron avec d'autres propriétaires.*" (Gurvitch, 1978 : 126-127).

L'action productive est donc le lieu et le moment d'une intégration qui manifeste l'apparition d'un nouveau pouvoir social. Pour contenir ce pouvoir et maintenir la hiérarchie dans les sources du droit, "*les investissements de formes*" se concentrent sur la subordination. Ainsi que l'analyse Gurvitch, la garantie que l'Etat apporte historiquement à l'exercice de la subordination dans l'organisation permet en définitive de maintenir le droit

---



individuel comme son fondement mais elle fonctionne indissociablement comme reconnaissance des faits qui sourdent de l'action productive.

#### 4.3. *La civilisation de l'entreprise*

Analytiquement, l'opposition du droit individualiste de coordination et du droit social d'inordination proposée par Georges Gurvtich permet de restituer la tension qui anime l'entreprise entre le fondement passif propre à cette institution et le principe actif qui se dégage de son fonctionnement. En son fondement, réglé par le droit de coordination, la corporation-entreprise n'a que le patron pour héraut. Fondé à représenter la production, ce dernier peut prétendre parler au nom de chaque travailleur. Mais parce qu'elle est l'expression d'une seule volonté coordinative, cette représentation ne répond pas à une exigence minimale de légitimité. La personne du travailleur, engagée dans l'action productive, a une existence douteuse dans la fiction —la "force de travail"— qui fait tenir l'édifice. Pratiquement la dignité meurt dans la subordination qui interdit au patron de faire valoir, en toute généralité, sa prétention : "*dans l'espace et pendant le temps où (les disciplines) exercent leur contrôle et font jouer les dissymétries de leur pouvoir, elles effectuent une mise en suspens, jamais totale, mais jamais annulée non plus, du droit. Aussi régulière et institutionnelle qu'elle soit, la discipline, dans son mécanisme, est un «contre-droit»*" (Foucault, 1975 : 224). Axiologiquement, le patron ne peut donc recevoir du droit —en tant que la référence du droit reste la dignité des personnes— un pouvoir de représentation pour le travail.

Sous la poussée des faits, et notamment l'institution *contra legem* d'associations professionnelles dont l'idée provient du mouvement ouvrier, le droit retravaille son axiématique. La loi du 21 mars 1884 portant création des syndicats professionnels ne consacre pas simplement un nouvel acteur mais signale aussi l'organisation d'un droit social. Cela dit, la loi ne permet pas que la communauté de travail soit désormais exprimée, elle équipe simplement la personne morale du syndicat. A cet effet, le droit monte de nouvelles fictions, l'intérêt collectif ou la notion de représentativité, qui préparent une possible polarisation de la représentation de la corporation. Il ne suffit pas, pour autant, que le syndicat soit fondé à représenter les travailleurs, il lui faut également faire valoir sa capacité à intervenir dans des instances susceptibles d'obliger, à leur tour, l'organisation. La personne morale du syndicat ne parvient à prendre corps que lorsqu'elle fait vivre la fiction qu'elle institue, de représentation d'un intérêt *collectif*. Au près des salariés, il lui faut alors détourner de cette remise de soi que le patron tente d'inscrire à son profit exclusif par la signature de *chaque* contrat de travail, si elle veut porter cet intérêt collectif "loin de l'atelier". Ce dispositif institue un découplage entre l'espace productif et la représentation des espaces professionnels pour structurer le rapport et civiliser le conflit capital/travail, nonobstant l'apparition de configurations stratégiques inédites entre ces acteurs (Duclos, Mériaux, 1997). La différenciation de la représentation permet que le conflit, cette fois, civilise l'entreprise, car il n'est plus "*seulement l'affaire des parties, mais du groupe dans son ensemble, (...) chaque partie lutte pour ainsi dire au nom de celui-ci, et ne doit pas seulement haïr en la personne de l'adversaire son propre adversaire, mais aussi celui de l'unité sociologique qui lui est supérieure.*" (Simmel, 1992 : 66).

## 5 | Conclusion

Pour que l'argent aille à l'argent, capter à son profit la circulation de marchandises ne suffit plus, en subordonner la production devient progressivement un enjeu central. La réalisation de ce détour suppose que, pour un temps, l'argent disparaisse en tant que tel pour s'incarner dans le procès de production et de travail. Le manager généraliste parvient, par la compétence qu'il acquiert dans la production, à devenir un point de passage obligé de la circulation marchande. Symétriquement, il intervient dans l'organisation pour rappeler que la production des choses n'est pas sa fin propre. Le manager distribue son mandat pour qu'une ligne hiérarchique polarise l'organisation et que le travail s'aligne au marché.

Le manager dispose alors l'organisation de manière à ce que le phénomène d'incorporation, consubstantiel au développement de l'action, ne contrevienne pas aux exigences de la valorisation. Il doit s'assurer que la compétence productive ne détourne pas à son tour, au profit du travail cette fois, les capitaux investis. Les agencements organisationnels sont des solutions de continuités inventées pour que l'action réponde du profit. Chaque *salarié*, de l'ouvrier au directeur, résorbe alors, dans un cours d'action, les discontinuités introduites dans l'espace de la fabrique pour faire du travail productif une source de valeur. Empruntant à la maxime juridique du XVII<sup>ème</sup>, "*le mort saisit le vif*", on peut dire que l'agencement, la prescription ou la tâche saisissent le corps, le travail ou l'activité, lesquels en actualisent la valeur. Cette actualisation a pour matrice la composition de forces et pour support ce qui s'incorpore dans l'agencement, ce qui se renforce ou se défait comme compétence à produire ces marchandises.

Le management qui tire argument du corps productif pour justifier son mandat, en est partie prenante. Il est pris dans le réseau d'instances qu'il a construit pour prendre position sur un marché. Ce réseau l'oblige à intervenir, depuis le corps, pour veiller à ce que l'action productive reste représentative des rapports de propriété. Mais il doit composer dans le même temps avec l'exigence de dignité que les salariés font valoir en s'adossant, le cas échéant, sur leur compétence, leur savoir-faire et leur action.

Le mandat de coordination ne donne jamais au management qu'une procuration unilatérale à agir sur le corps. Mais en vertu de cette procuration naît sa prétention à représenter la corporation en son entier. Il lui faut alors parvenir à rabattre la corporation sur les contours que prennent, dans l'espace productif, les rapports de propriété, qu'il s'agisse de la figure de l'entreprise ou d'une quelconque autre forme d'agencement finalisé à l'instar de l'établissement de service public. En d'autres termes, pour réaliser cet alignement de la corporation sur l'agencement finalisé, il faut réussir à faire de la représentation un attribut exclusif du mandat de coordination. Mais lorsque le management fait surgir un espace spécifique de subordination au coeur de la société civile en enrôlant le citoyen dans son organisation productive, le fait qu'il menace la consistance de la fiction individualiste sur laquelle repose l'Etat et son privilège sur la subordination, appelle sous la poussée des faits à un réaménagement dans l'ordre du droit. Comment conjuguer dans l'espace du droit un principe de liberté et d'égalité entre citoyens et un droit de propriété sur les moyens de production ? C'est aussi que la révolte de la "masse inorganique" menace dès que le "corps du peuple" n'est plus tenu par la fiction de la souveraineté qui l'institue dans l'Etat. Rappeler cette peur, c'est rappeler que les fictions ne ressortissent pas qu'à une axiomatique formelle, elles sont opérateurs utiles à composer des forces.

---

Pour l'Etat, il faut composer un "corps du peuple" qui tienne et donc l'étayer par un alignement avec d'autres corps. Le droit étaye désormais un agent, sujet ou corps, intentionnalisé par l'économie. Dans le conflit entre le capital et le travail, l'Etat est le seul à pouvoir équiper de manière durable l'espace de l'organisation d'un droit de subordination qui libère la représentation de son lien exclusif avec le mandat de coordination. Ce faisant, la représentation du travail acquiert, par l'invention d'institutions autonomes, un droit à diverger de l'expression du mandat issu des rapports de propriété. Le maintien d'une égale dignité des personnes est, de cette façon, rendu compatible avec l'existence d'un espace de subordination privé.

Saisir la façon dont l'entreprise participe de la société dans une combinaison du politique et du marché suppose maintenant de soumettre à enquête les configurations toujours spécifiques de coordination et de corporation.

## 6 | Bibliographie

- Berry (M.)**, 1983, *Une technologie invisible ? L'impact des instruments de gestion sur l'évolution des systèmes humains*, CRG-Ecole polytechnique, juin.
- Boltanski (L.), Thévenot (L.)**, 1987, *Les économies de la grandeur*, Paris, CEE-PUF.
- Callon (M.)**, 1981, "Boîtes noires et opérations de traduction", *Economie et humanisme*, novembre-décembre, pp.53-59.
- Callon (M.)**, 1991, "Réseaux technico-économiques et irréversibilités" in Boyer (R.) & alii, *Les figures de l'irréversibilité en économie*, Paris, EHESS, pp.195-230.
- Capron (M.)**, 1990, "La comptabilité : faut-il y croire pour avoir confiance", *Gérer et comprendre*, n°21, pp.75-83.
- Chandler (A.D.)**, 1988, *La main visible des managers*, Paris, Economica.
- Charreaux (G.)**, 1987, "La théorie positive de l'agence : une synthèse de la littérature" in Charreaux (G.) & alii, *De nouvelles théories pour gérer l'entreprise*, Paris, Economica, coll. Gestion, pp.21-55.
- Chateauraynaud (F.)**, 1991, *La faute professionnelle*, Paris, Métalié.
- Coase (R.H.)**, 1937, "The nature of the firm", *Economica*, N.S., 4 repris et traduit dans "La nature de la firme", *Revue Française d'Economie*, II, hiver 1987.
- Cru (D.)**, 1985, "Les tailleurs de pierre", *Travail*, n°7, pp.48-55.
- da Costa (I.)**, 1994, "L'émergence du syndicalisme contractuel aux Etats-Unis" in Kourchid (O.) & alii (éds), *Cent ans de conventions collectives*, Revue du nord, n°8, pp.287-308.
- Daniellou (F.)**, 1986, *L'opérateur, la vanne, l'écran*, Montrouge, ANACT.
- Dejours (C.)**, 1988, *Plaisir et souffrance dans le travail*, Paris, AOCIP, T. 1.
- Dejours (C.)**, 1993, *Travail usure mentale*, Paris, Bayard.
- Descartes**, 1996, *Les passions de l'âme*, Paris, Flammarion.
- Dodier (N.)**, 1995, *Les hommes et les machines*, Paris, Métalié.
- Duclos (L.)**, 1996, "L'exigence de qualité suffit-elle à porter la parole du client ?", *Cahiers du GIP Mutations Industrielles*, n°70, février, pp.27-36.
- Duclos (L.), Mériaux (O.)**, 1997, "Pour une économie du paritarisme", *La revue de l'Ires*, n° 24, printemps-été, pp.43-60.
- Durkheim (E.)**, 1995, *Leçons de sociologie*, Paris, PUF-Quadrige, 1950.
- ECOSIP**, 1990, *Gestion industrielle et mesure économique*, Paris, Economica.
- Eymard-Duvernay (F.), Thévenot (L.)**, 1983, *Investissements spécifiques et concurrence sur un marché*, note INSEE, n°144/EE, juillet, 43p.
- Favereau (O.)**, 1989, "Marchés internes, marchés externes", *Revue économique*, n°2, mars, pp.273-328.
- Foot (R.)**, 1983, "Cadence : la valse du temps", *Travail*, n°2/3, pp.35-40.
- Foot (R.)**, 1997, "Faut-il protéger les métros des voyageurs ou l'appréhension du voyageur par les ingénieurs et les conducteurs" in *Actes du Colloque International de Psychodynamique et Psychopathologie du Travail*, Paris, CNAM, Tome II, pp.99-148.
- Foot (R.), Uzan (O.)**, 1996, "Entre compétence stratégique et compétence collective : à la recherche de l'avantage concurrentiel", Communication à la journée "compétence et qualification", 21 mars, Marne-la-Vallée.
- Foucault (M.)**, 1981, *Surveiller et punir*, Paris, Gallimard, 1975.

- Galbraith** (J.K.), 1968, *Le Nouvel Etat Industriel*, Paris, Gallimard.
- Gautier** (C.), 1994, "Corporation, société et démocratie chez Durkheim", *Revue Française de Science Politique*, n°5, vol. 44, octobre, pp.836-855.
- Girin** (J.), 1995, "Les agencements organisationnels" in Charue-Duboc (F.) éd. *Des savoirs en action*, Paris, L'harmattan, pp. 233-279
- Grumbach** (T.), 1978, *La "défense" prud'homale*, Versailles, Apil, T.I.
- Gurvitch** (G.), 1978, *L'idée du droit social*, Extraits in Cause commune, Paris, 10/18, pp.114-366.
- Hounshell** (D.), 1983, *From the american system to mass production 1800-1932*, USA, The Johns Hopkins University Press.
- Hutchins** (E.), 1994, "Comment le " cockpit " se souvient de ses vitesses", *Sociologie du travail*, n°4, pp.451-473.
- Jensen** (M.C.), **Meckling** (W.H), 1976, "Theory of the firm : managerial behaviour, agency cost and ownership structure", *Journal of Financial Economics*.
- Kaplan** (S.L.), 1988, "Corporation et marché du travail", communication au colloque "Logiques d'entreprise et formes de légitimité", Paris, 20-22 janvier, 25p.
- Laroche** (H.), 1991, "Structure organisationnelle" in Aubert (N.) et alii, *Management aspects humains et organisationnels*, Paris, PUF, pp.463-510.
- Latour** (B.), 1984, *Les Microbes*, Paris, Métailié.
- Latour** (B.), 1989, *La science en action*, Paris, La découverte.
- Latour** (B.), 1996, *Petite réflexion sur le culte moderne des dieux faitiches*, Le Plessis-Robinson, Synthélabo.
- Leplat** (J.), **Hoc** (J.M), 1983, "Tâche et activité dans l'analyse psychologique des situations", *Cahiers de psychologie cognitive*, 3/1, pp.49-63.
- Linhart** (R.), 1976, *Lénine, les paysans*, Taylor, Paris, Seuil.
- Linhart** (R.), 1978, *L'établi*, Paris, Minuit.
- Marglin** (S.), 1974, "Origines et fonctions de la parcellisation des tâches", in Gorz (A.) *Critique de la division du travail*, Paris, Seuil, pp.41-89.
- Midler** (C.), 1986, "Les concepts au concret. Réflexion sur les liens entre systèmes techniques et systèmes de gestion dans l'industrie automobile", in Salais (R.) et Thévenot (L.), *Le travail : marchés règles, conventions*, Paris, INSEE-Economica, pp.29-50.
- Mintzberg** (H.), 1990, *Le management : voyage au centre des organisations*, Paris, Les éditions d'organisation.
- Nathan** (T.), 1994, *L'influence qui guérit*, Paris, Odile Jacob.
- Norman** (D.A), 1993, "Les artefacts cognitifs", *Raisons Pratiques*, Paris, EHESS, 4, pp.15-34.
- Paradeise** (C.), **Vourel** (F.), 1982, "La marine marchande : du système corporatiste au système occupationnel, extension et segmentation du marché du travail maritime", Actes du colloque "Travailleurs du transport et changements technologiques", Ministère de la mer-Ministère des transport-MRT, pp.165-179.
- Perrot** (M), 1984, *Jeunesse de la grève*, Paris, Seuil.
- Porter** (M.), 1982, *Choix stratégiques et concurrence*, Paris, Economica.
- Poulot** (D.), 1980, *Le sublime ou le travailleur comme il est en 1870, et ce qu'il peut être*, Paris, La Découverte.
- Saussois** (J.M.), 1994, "Henri Fayol, ou l'invention du directeur général salarié", in Bouilloud (J.P.) et Lecuyer (B.P.) éd. *L'invention de la gestion*, Paris, L'harmattan, pp.45-51.
- Segrestin** (D.), 1985, *Le phénomène corporatiste*, Paris, Fayard.
- Shingo** (S), 1986, *Maîtrise de la production et méthode Kanban*, Paris, Les éditions d'organisation.
- Sigaut** (F.), 1990, "Folie, réel et technologie", *Techniques et culture*, n°15, janvier-juin, pp.167-179.
- Simmel** (G.), 1992, *Le conflit*, Paris, Circe.
- Stroobants** (M.), 1994, "La visibilité des compétences" in Ropé (F.) & Tanguy (L.) éd., *Savoirs et compétences*, CPC/Ministère de l'éducation nationale, 2, pp.197-222.
- Supiot** (A.), 1994, *Critique du droit du travail*, Paris, PUF.
- Thévenot** (L.), 1985, "Les investissements de forme", *Cahiers du CEE*, n°29, pp.21-71.
- Thévenot** (L.), 1992, "Jugements ordinaires et jugements de droit", *Annales ESC*, n°6, novembre-décembre, pp.1279-1299.
- Thomson** (E.), 1988, *La formation de la classe ouvrière anglaise*, Paris, Hautes Etudes-Gallimard-Le Seuil.
- Uzan** (O.), 1995, "Groupe des managers et coordination managériale", Séminaire GIP-MI, décembre, 15 p.
- Uzan** (O.), 1996, "Le diagnostic stratégique : ressources de l'entreprise et avantage concurrentiel", *Cahiers Français*, n°275, pp.74-86.
- Weber** (M.), 1971, *Economie et société*, Paris, Plon.
-