



**HAL**  
open science

## Pouvoir et coopération dans la firme et entre les firmes

Virgile Chassagnon

► **To cite this version:**

Virgile Chassagnon. Pouvoir et coopération dans la firme et entre les firmes. *Économies et sociétés*, 2012, Série Economie du Travail (AB), 34, pp.1183-1210. halshs-00818301

**HAL Id: halshs-00818301**

**<https://shs.hal.science/halshs-00818301>**

Submitted on 26 Apr 2013

**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.

# Pouvoir et coopération dans la firme et entre les firmes

Virgile CHASSAGNON<sup>1</sup>

**Version finale de l'article publiée dans *Socioéconomie du Travail* (série AB d'Economies et Sociétés), n° 34, juin 2012, pp. 1183-1210**

*Dans cet article, notre objectif est triple. Tout d'abord, nous proposons un cadre théorique renouvelé de l'analyse des relations de pouvoir en nous appuyant sur certains travaux de la théorie des organisations (notamment l'approche fondée sur la dépendance des ressources) afin d'aider à combler le vide conceptuel laissé par les théoriciens de la firme. Puis, nous défendons la thèse que le pouvoir représente la clé méthodologique qui manque à l'économiste pour analyser l'émergence de la coopération intra-firme et de l'identité sociale collective dans la relation d'emploi. Enfin, nous nous intéressons aux fondements de la coopération inter-firmes (relation de sous-traitance) dans l'intention de mettre en exergue le rôle cohésif du pouvoir dans la firme-réseau et de comparer le régime de gouvernement interne et le régime de gouvernement externe des relations de pouvoir.*

*In this article, the objective is triple. First of all, we propose a renewed theoretical framework of power relationships, which takes into account certain approaches to organization theory (notably the resource dependence-based view), in order to help to fill the conceptual vacuum left by the theorists of the firm. Then, it is argued that power represents the methodological key needed by economists to analyze the emergence of intra-firm cooperation and of collective social identity in the employment relationship. Lastly, the focus is on the analysis of inter-firm cooperation (subcontracting relationship) to put forward the cohesive role of power in the network-firm and to compare the internal and external governance structures of power relationships.*

---

<sup>1</sup> Directeur de la recherche et maître de conférences en sciences économiques à l'ESDES Ecole de Management – Université Catholique de Lyon. Chercheur associé au laboratoire GREDEG (CNRS, UMR 7321)

[vchassagnon@univ-catholyon.fr](mailto:vchassagnon@univ-catholyon.fr)

Le pouvoir a été habituellement appréhendé par les théoriciens de la firme comme un concept économiquement et socialement polymorphe et finalement amorphe (voir Williamson, [1996]). Les fondements de cette approche critique du pouvoir en économie reposent, au premier chef, sur son caractère intrinsèquement tautologique. Autrement dit, c'est parce que le pouvoir explique tout qu'il n'explique rien, et qu'il est donc dénué de rigueur conceptuelle. Pourtant, d'aucuns reconnaissent la pertinence des pensées de Robertson [1923] selon lequel on observe dans le monde économique « des îlots de pouvoir conscient dans un océan de coopération inconsciente » (p. 85). Coase [1937] voit même en ces îlots la genèse des firmes auxquelles il assigne, à travers l'institutionnalisation du pouvoir, un rôle de coordination des transactions économiques. La légitimation du pouvoir découle ainsi du principe juridique du contrat d'emploi qui confère à l'entrepreneur-coordonateur une autorité régulatrice.

Dans la lignée de l'article pionnier de Coase, les théories des contrats incomplets soulignent le rôle de l'autorité – en tant que pouvoir institué par la loi – dans la gestion des échecs contractuels. L'incomplétude contractuelle n'est que l'écrin du pouvoir. C'est seulement parce que les contrats sont fatalement contingentés que le pouvoir existe. Plus exactement, que l'autorité et le pouvoir de renégociation coexistent. Par ailleurs, si ces théories économiques reconnaissent que la firme est une institution coordonnée par une autorité, un autre pan du paradigme contractualiste de la firme évince littéralement le pouvoir de l'analyse économique et considère que la firme n'est qu'une continuité du marché (*e.g.* Alchian et Demsetz, [1972]). En d'autres termes et dans le meilleur des cas, les économistes néo-institutionnels de la firme réduisent le pouvoir soit au contrôle des actifs conféré par la propriété (Hart, [1995]), soit à la relation de subordination hiérarchique (Williamson, [1975]) et, ce faisant, à l'autorité.

Pour que le pouvoir suscite un véritable regain d'intérêt en sciences économiques, il faut reconsidérer la relation positive entre le pouvoir et la coopération dans l'activité de production. Il ne s'agit pas de nier les asymétries, les luttes ou les abus de pouvoir qui jalonnent l'évolution du capitalisme industriel mais de proposer une définition analytique du pouvoir indépendante de la propriété et du contrat. En effet, le pouvoir doit nous permettre de rompre avec la vision de la firme comme une simple technique juridique, une simple fiction contractuelle (voir Jensen et Meckling, [1976]). Au contraire, la question du pouvoir n'apparaît pertinente qu'à partir du moment où l'on envisage la firme à la fois comme une entité collective qui existe indépendamment de l'agrégation de ses « parties prenantes » et de ses composantes individuelles (physiques ou humaines) et comme une institution spécifique, c'est-à-dire comme un système normatif fait de règles formelles, de dispositifs juridiques, de conventions, de

normes informelles et de croyances partagées qui structurent les interactions sociales, gouvernent et contraignent les comportements des individus, et préviennent et dissipent les conflits entre des acteurs qui s'adaptent en permanence à leur environnement (voir Chassagnon, [2011c]). C'est dans cet esprit d'ailleurs que l'on peut appréhender de manière pertinente la notion de pouvoir. Dans une structure collective telle une institution, le pouvoir est la capacité latente d'une entité A à contraindre et à dessiner les choix d'une entité B de telle sorte que le comportement et les actions de B soient orientés dans un sens favorable à A, et ce par des mécanismes intrinsèques à la relation socioéconomique qui peuvent être formels ou informels. Partant, il faut, selon nous, poser en des termes nouveaux l'une des questions fondatrices de la théorie de la firme : celle de l'émergence de la coopération à l'intérieur de la firme et entre les firmes. La coopération est l'organisation sociale de la firme ; elle se réfère tant à la capacité d'agir pour un but commun qu'à la cohésion qui se crée pour le réaliser. Dès lors, le pouvoir est-il une source de coopération dans la firme et entre les firmes ?

L'objectif de cet article est de reconsidérer la portée analytique du concept de pouvoir dans la compréhension de l'organisation interne (relations d'emploi) et de l'organisation externe (relations de sous-traitance) des firmes. Il s'agit ainsi d'apporter de nouveaux jalons conceptuels dans ce sous-champ disciplinaire que constitue l'économie de la firme – laquelle est très explicitement dominée par la littérature anglo-saxonne – en laissant pour autant la porte ouverte à d'autres théories qui relèvent davantage – et plus largement – « des sciences de l'organisation ». Une première originalité de cet article réside ainsi dans l'engagement méthodologique qui vise à réintroduire le pouvoir en économie de la firme, tout en accordant une attention particulière aux fertilisations croisées potentielles entre certaines théories « organisationnelles » et les théories économiques dominantes. Une seconde originalité, qui découle de la première, porte plus particulièrement sur la proposition d'une typologie des relations de pouvoir fonction de leur organisation interne (niveau intra-firme) mais aussi de leur organisation externe (niveau inter-firmes). Nous montrons ainsi que le régime de gouvernement interne des relations de pouvoir diffère fortement – et par nature – du régime de gouvernement externe des relations de pouvoir.

La structure de cet article se décompose en trois parties. L'objectif de la première est double. Tout d'abord, nous explicitons succinctement la position des différentes théories économiques dominantes<sup>2</sup> de la firme eu égard à l'appréciation théorique de ce concept, avec l'intention de comprendre les raisons de la négation, souvent infondée, du pouvoir dans les

---

<sup>2</sup> Nous qualifions de « théories dominantes de la firme » les théories contractuelles – d'origine néoclassique ou néo-institutionnaliste – qui caractérisent le *mainstream*.

modèles économiques. Puis, nous proposons une analyse du concept de pouvoir en nous appuyant sur les travaux de certains théoriciens des organisations, lesquels pallient – en partie – les faiblesses conceptuelles des économistes en mettant en lumière le rôle de la dépendance des ressources et des effets de réseau dans la structuration des relations de pouvoir.

Très tôt, de grands auteurs en « théorie des organisations »<sup>3</sup>, comme Barnard [1938] ou Simon [1945 (1997)], ont appréhendé les organisations comme des systèmes formels d'acteurs économiques qui coopèrent dans le but de concrétiser un objectif collectif. Pour autant, la coopération peut-elle être parfaitement formalisée et instituée ? Dans la seconde partie, nous montrons le rôle du pouvoir dans la genèse de la coopération intra-firme. Nous défendons notamment la thèse que coexistent au sein de toute firme une autorité découlant du contrat de travail, des pouvoirs *de jure* résultant de la propriété privée des actifs physiques et des pouvoirs *de facto* générés par la dépendance des ressources critiques, notamment le capital humain spécifique qui est au cœur de la structuration des avantages compétitifs des firmes dans le nouveau capitalisme. Parce qu'il est pluriel, le pouvoir est un vecteur de cohésion relationnelle ; il contribue favorablement à l'émergence d'une identité sociale collective.

Nous nous intéressons dans la dernière partie aux conditions d'émergence de la coopération inter-firmes dans le but de discerner les différences majeures avec celles de la coopération intra-firme en termes de relations de pouvoir. Les transformations des modèles de « gouvernement externe » des firmes modernes constituent un véritable « changement institutionnel » (voir Aoki, [2007] ; Chassagnon, [2011b]). En effet, si la distribution du pouvoir est le principal facteur de cohésion entre les entités juridiquement indépendantes, aucun pouvoir n'est en revanche institutionnalisé. Autrement dit, aucune autorité ne saurait coordonner les relations économiques inter-firmes. Pour en rendre compte, nous accordons une attention particulière à la place du pouvoir dans la coordination de la firme-réseau multinationale, laquelle parvient à unifier un ensemble de firmes juridiquement indépendantes dans un unique système de production. En conclusion, nous revenons succinctement sur la question de la nature de la firme.

---

<sup>3</sup> D'une manière générale, le champ de recherche de la théorie des organisations s'intéresse à la nature et au fonctionnement des systèmes organisationnels composés d'individus ou de groupes agissant de manière collective – à des fins communes – et se situe à l'intersection de diverses disciplines telles que l'économie, la sociologie, le management, les sciences politiques et de l'administration, l'anthropologie ou bien encore la psychologie.

## **2. LE POUVOIR, LE GRAND ABSENT DE L'ECONOMIE DE LA FIRME**

Les théoriciens de la firme ont concomitamment mis en avant le rôle de la propriété et du contrat dans l'organisation de la production, ne laissant aucune place au pouvoir. Or, tout ne peut pas être contractualisé et tout ne peut pas être aliéné. Partant, le concept de pouvoir semble être une réelle alternative méthodologique. Le pouvoir est, par nature, latent ; il est toujours présent dans les relations interindividuelles. Et, si la théorie de la firme semble douter de la portée théorique du concept de pouvoir, de nombreux auteurs en théorie des organisations – notamment dans une perspective de « dépendance des ressources » – ont, au contraire, souvent démontré l'utilité de ce concept. Les deux approches se révèlent en effet très complémentaires et méritent d'être rapprochées.

### **2.1. Critique de l'analyse du pouvoir dans les théories contractualistes de la firme**

Les théories dominantes de la firme ont la particularité commune de mettre le contrat au centre de la coordination des relations économiques. D'une manière générale, la rédaction *ex ante* du contrat doit entraîner l'élimination *ex post* de tout pouvoir limitatif – c'est-à-dire de toute contestation contractuelle. Ces théories retiennent le contrat comme l'unité pertinente d'analyse, mais l'ubiquité du contrat n'est souvent que la résultante de l'omniprésence du pouvoir. Plus exactement, si le pouvoir est rejeté ou circonscrit à un périmètre analytique très étroit dans la théorisation de la firme, c'est parce que alter peut contracter avec ego sous le voile d'un fort degré d'« enforcéabilité institutionnelle ». Néanmoins, une distinction doit être faite au sein de ce corpus contractualiste entre ce que nous nommons les théories des contrats incomplets et la théorie du nœud de contrats explicites.

La théorie du nœud de contrats explicites appréhende la firme comme une structure contractuelle qui recèle les caractéristiques d'un marché efficient. Cette théorie fait totalement abstraction des relations de pouvoir qui ne sauraient exister dans une société régulée par le marché. Alchian et Demsetz [1972] considèrent que la firme ne génère pas plus de pouvoir et d'autorité que les relations marchandes les plus basiques. Le contrat évince ainsi le pouvoir, bien que cette relation ne soit pas univoque. En effet, le contrat ne recèle pas que des vertus coordinatrices mais est également contingenté et donc empreint d'une réelle incomplétude. Tout n'est pas prévisible. Tout le travail de l'économiste consiste alors à comprendre et à gérer l'imprévisible. C'est l'objet des théories des contrats incomplets qui se décomposent en deux théories traditionnellement distinctes : la théorie des coûts de transaction (Coase, [1937],

Williamson, [1975], [1985]) et la nouvelle théorie des droits de propriété (Hart et Moore, [1990] ; Hart, [1995]).

Si ces deux théories divergent quelque peu quant à la nature de l'incomplétude contractuelle, elles se rejoignent sur le fait qu'en présence de contingences, c'est l'autorité qui prend le relais du contrat et qui joue le rôle d'institution. Toutefois, ces deux théories proposent deux réponses complémentaires à la question des fondements de l'autorité. Pour Williamson – comme pour Arrow [1974] –, la hiérarchie est source d'efficacité pour tous ses participants, car elle permet la coordination des activités économiques. Et, c'est le droit qui, à travers le contrat d'emploi, confère l'autorité en instituant la subordination de l'employé à l'employeur. La nouvelle théorie des droits de propriété propose une théorie du pouvoir formel à travers la notion de droits résiduels de contrôle. Ce sont des droits non contractualisables conférés par la propriété privée des actifs physiques qui octroient à leurs détenteurs (les propriétaires) le contrôle de ces actifs et, donc, le droit d'exclure les individus de l'accès aux actifs productifs de l'entreprise. Puisque les actifs humains ont besoin des actifs physiques pour être productifs et pour valoriser leur savoir-faire spécifique, le « contrôle sur un actif physique mène indirectement au contrôle sur les actifs humains » (Hart et Moore, [1990], p. 1121).

Les théories des contrats incomplets reconnaissent que l'autorité est la principale différence ontologique entre le marché et la firme. Mais seule la nouvelle théorie des droits de propriété reconnaît une forme de pouvoir au travers du pouvoir de marché. Le pouvoir est ainsi limité à un rôle strictement marchand qui ne prend effet que dans la renégociation contractuelle par nature incomplète (Hart, [1995]). Si les contrats étaient complets, le pouvoir n'existerait pas. Williamson [1996] souligne en outre le manque de pertinence et d'opérationnalité du concept de pouvoir et ne lui assigne un rôle qu'à partir du moment où l'efficacité est sacrifiée au profit des intérêts personnels, c'est-à-dire lorsque le marché est défaillant. Alors que l'autorité sert l'efficacité, le pouvoir est, selon lui, la manifestation de l'inefficacité (voir Baudry et Chassagnon, [2010]).

Pourtant, le pouvoir n'est pas le résultat d'échecs du marché ; il contribue, au contraire, à la valeur productive d'une organisation économique. Selon Perroux [1973], le pouvoir « propre » a une efficacité ; il coûte et il rend. Le pouvoir est ainsi indispensable à l'intelligence rationnelle de l'activité économique. C'est dans cet esprit que Galbraith [1979] assigne une valeur scientifique au pouvoir, lequel, selon lui, ne saurait être éludé de cette science politique qu'est l'économie. Le pouvoir revêt une importance cruciale dans la coordination *ex ante* des relations économiques, qu'elles aient lieu dans les frontières de la firme ou au sein de marchés

concurrentiels dépourvus de toute autorité (Bowles et Gintis, [2008]). Sans en dire davantage, ces travaux d'inspiration « hétérodoxe » nous indiquent clairement que le pouvoir est au cœur de l'économie politique et, qu'à ce titre, il ne saurait en aucun cas être écarté de l'économie de la firme (Voir sur ce point les travaux d'Alcouffe [1976] ou de Jameux [1980]).

En effet, il nous semble impossible d'étudier les comportements organisationnels sans investiguer les relations de pouvoir qui se tissent au sein des organisations. Mais redonner au pouvoir sa portée analytique revient à attribuer à l'individu un rôle d'acteur dans les relations économiques. En ce sens, le corolaire du pouvoir devient la liberté des acteurs économiques. Dans la philosophie foucauldienne – qui prône une « nouvelle économie des relations de pouvoir » (Foucault, [1982], p. 779) –, le « pouvoir peut être le résultat d'un consentement, mais il n'est pas, par nature, la manifestation d'un consensus » (*ibid.*, p. 788). C'est justement parce que le pouvoir n'est jamais la matérialisation d'un consensus qu'il existe. En revanche, le pouvoir suppose toujours l'action intentionnelle. Plus exactement, il représente la capacité de l'acteur à produire des effets intentionnels et prévisibles sur d'autres acteurs. Nonobstant ce regain de considération pour l'agent économique, le pouvoir n'est pas un attribut de l'acteur et n'a pas d'existence en lui-même. Il n'existe qu'au travers de l'action et ne se manifeste qu'au travers des relations socio-économiques.

En somme, pour apprécier le concept de pouvoir, il est selon nous nécessaire de porter notre attention sur les relations humaines et les interactions sociales qui sous-tendent les phénomènes économiques, ce qui implique de rompre avec la logique contractualiste de la firme. C'est pourquoi nous pensons que la théorie des organisations est en mesure d'apporter à la théorie de la firme de précieux éclairages qui lui permettront d'intégrer le pouvoir dans l'analyse économique de l'entreprise. Pour en rendre compte, nous porterons notre attention, dans cet article, sur les travaux qui utilisent plus particulièrement les réseaux sociaux et les phénomènes de dépendance des ressources dans leurs analyses des relations de pouvoir.

## **2.2. Ce que nous apportent les théories organisationnelles fondées sur les réseaux et la dépendance des ressources stratégiques**

Pour faire simple, comprendre le pouvoir c'est comprendre pourquoi et comment une entité A recèle la capacité d'obtenir d'une autre entité B une action qu'elle ne réaliserait pas autrement (Dahl, [1957]). Le point de départ de cette réflexion est sans aucun doute l'échange social. C'est à partir de celui-ci que l'on peut étudier la source intrinsèque du pouvoir : la dépendance des ressources, car le pouvoir s'ancre au cœur de l'interdépendance mutuelle entre

les acteurs productifs. Dans cette section, nous avons choisi de nous limiter au « versant » de la théorie des organisations qui analyse les relations de pouvoir dans une perspective relationnelle à partir de la position de dépendance d'un acteur par rapport à un autre et démontre, tant théoriquement qu'empiriquement, que plus les « alternatives » d'un acteur augmentent, plus les ressources disponibles sont nombreuses et moins la dépendance de cet acteur est forte (Emerson, [1962]). La rareté des ressources et la position dans le réseau d'échange conditionnent le pouvoir relatif d'un individu. Les différences de pouvoir entre deux acteurs sont alors la conséquence de leurs différences positionnelles dans un réseau social donné (Markovsky *et al.*, [1988]). La distribution du pouvoir au sein d'une organisation s'effectue ainsi sur la base des schémas d'interdépendance entre les ressources et les activités des différents acteurs.

Dans cette perspective « socio-managériale », le pouvoir est perçu comme l'élément déclencheur de l'action et de la production, comme une capacité à orienter des « intentions ». Le pouvoir doit être compris comme l'élément central de la coordination productive interindividuelle ; c'est l'élément qui coordonne les ressources des individus à des fins productives. Pfeffer [1992] écrit que « lorsque l'interdépendance existe, notre capacité d'obtenir des choses (*des ressources*) requiert que nous développiions le pouvoir et la capacité d'influencer ceux de qui nous dépendons » (p. 39). Cet argument est d'autant plus fort, selon nous, que les acteurs ont des intérêts personnels qui ne coïncident pas toujours avec ceux de l'organisation, que les tâches productives à exécuter sont complexes et que le degré d'interdépendance est élevé.

La relation entre le pouvoir et les ressources stratégiques est traditionnellement reconnue et acceptée (pour des raisons différentes) dans la théorisation du pouvoir (voir French et Raven, 1968). Jacobs [1974] considère que l'« essentialité »<sup>4</sup> des ressources est la principale source de pouvoir, car elle est positivement corrélée au degré d'interdépendance. Cette théorie du pouvoir fondée sur la dépendance des ressources – notamment les ressources intellectuelles – semble faire écho, au premier abord, à la théorie du hold-up de Williamson (voir Baudry et Chassagnon, [2010]). Mais cette correspondance est hâtive et fallacieuse dans la mesure où la cohésion relationnelle et l'engagement informel se substituent respectivement à l'opportunisme et à l'arrangement contractuel. La théorie des organisations considère en effet que la confiance et la réputation qui émergent des relations de pouvoir font naître des engagements sociaux qui sont plus efficaces que les contrats dans l'allocation des ressources rares. C'est pourquoi la

---

<sup>4</sup> Traduction de l'anglais « *essentiality* ».

théorie du pouvoir fondée sur la dépendance des ressources et sur les échanges de réseau peut être opportunément utilisée pour analyser les phénomènes organisationnels complexes tels que la cohésion collective (Emerson, 1972 ; Cook *et al.*, [2006]) ; il existe une relation positive entre l'interdépendance mutuelle et la cohésion organisationnelle. Cette approche spécifique de la théorie des organisations pose ainsi les bases d'une théorie du pouvoir en tant que vecteur de cohésion – cette propriété structurale incommensurable qui fait que l'individu envisage l'échange social (voir Blau, 1964) comme un élément cohésif et unifiant entre lui et l'organisation (voir *infra*). Dans la firme, la cohésion renvoie ainsi « au réseau de liens sociaux qui unit les membres d'un groupe » (Blau et Scott, [1962], p. 107).

Dans cet esprit, Kilduff et Krackhardt (2008) montrent, d'une part, que le pouvoir, et ce qu'ils nomment l'adéquation cognitive, sont encadrés dans le contexte structurel qui donne aux acteurs certains privilèges et dotations spécifiques et, d'autre part, que les acteurs qui ont une bonne connaissance et perception des réseaux dans lesquels ils évoluent bénéficient d'un avantage substantiel sur les autres. La connaissance portant sur les réseaux informels et relationnels est une source de pouvoir comme le constituent les connaissances techniques et/ou organisationnelles. Ceci montre bien que la position dans le réseau social des acteurs n'est pas exclusivement structurale, elle est aussi relationnelle dans la mesure où elle dépend de la capacité des acteurs à nouer des relations sociales avec d'autres acteurs.

Dès lors, si le pouvoir est un processus social et relationnel qui favorise la cohésion du collectif, c'est parce qu'il ne peut être réduit à un jeu à somme nulle. Ce n'est pas parce que le pouvoir de l'un augmente que celui de l'autre diminue. En effet, bien que le pouvoir soit par nature asymétrique, il n'est jamais unilatéral. Crozier et Friedberg [1977] définissent ainsi le pouvoir comme une relation non transitive et réciproque qui est par nature déséquilibrée, c'est-à-dire comme « un rapport de force, dont l'un peut retirer davantage que l'autre, mais où, également l'un n'est jamais totalement démuné face à l'autre » (p. 69). Selon ces mêmes auteurs, le pouvoir est le mécanisme fondamental de stabilisation du comportement humain ; il est « le fondement de l'ensemble de relations qu'il constitue » (*ibid.*, p. 64).

Néanmoins, le pouvoir ne repose ni directement ni indirectement sur des conflits observables mais sur des conflits latents et potentiels qui peuvent très bien ne jamais voir le jour. En ce sens, nous rejoignons dans cet article l'approche de Lukes [2005 (1974)], laquelle, en séparant la compréhension des relations de pouvoir de celle des conflits, diffère de la théorie de Bachrach et Baratz [1969], pour qui, même s'ils sont « voilés », les conflits sont toujours observables au cœur des régimes de pouvoir. Selon nous, les conflits doivent être simplement envisagés comme des « potentialités » qui découlent de la contradiction entre les intérêts de

ceux qui ont le pouvoir. Sans occulter la relation entre le pouvoir et le conflit, nous nous intéresserons davantage dans la suite de cet article à la question du « compromis » dans les relations de production.

Cette approche relationnelle du pouvoir fondée sur la dépendance des ressources stratégiques accorde un poids important aux affects dans la coordination des activités économiques. En effet, plus le pouvoir est équitablement distribué, moins celui-ci est manifesté et plus la cohésion est forte (Lawler et Bacharach, [1987]). Dans le cas contraire, Cook et Gillmore [1984] montrent, expérimentalement, que l'organisation risque de se désagréger en différentes coalitions et d'être dissoute. La redistribution du pouvoir dans un système social identifié crée donc un ordre politique durable qui est source de coopération.

Pour résumer cette section, le concept du pouvoir est, selon nous, en mesure d'apporter des éléments de réponse aux questions de l'organisation interne (coopération intra-firme) et des frontières de la firme (coopération inter-firmes) ; questions auxquelles ni le contrat ni la propriété n'ont permis d'apporter de réponses satisfaisantes. Pour en rendre compte, les économistes doivent intégrer l'analyse du pouvoir fondée sur la dépendance des ressources stratégiques que l'on retrouve dans la littérature organisationnelle. Il s'agit d'une condition nécessaire pour comprendre le processus d'émergence de la coopération à l'intérieur de la firme du capitalisme moderne.

### **3. POUVOIR ET COOPERATION INTRA-FIRME**

La question des conditions d'émergence de la coopération revêt de plus en plus d'importance dans une économie où la principale ressource compétitive est le capital humain. Mais trop peu d'attention a été accordée à la gestion du capital humain spécifique. En effet, la principale réponse apportée à cette question par les théoriciens de la firme réside dans le principe *ad hoc* de l'acceptation volontaire de la subordination impulsée par le contrat d'emploi. L'autorité serait alors une source de coopération, certes. Mais nous pensons que l'autorité n'est qu'une composante de la coopération intra-firme qui coexiste avec le pouvoir.

#### **3.1. De l'autorité au pouvoir**

Depuis l'abolition de l'esclavage, le capital humain ne peut pas être aliéné. En d'autres termes, l'acquisition de la propriété de l'homme par l'homme est impensable. La coopération entre les acteurs productifs de la firme ne saurait dès lors être instituée ou forcée. Toutefois, le

contrat d'emploi donne formellement existence et force à la subordination de l'employé à l'employeur ; l'employeur a le droit de donner des ordres aux employés qui ont l'obligation de les exécuter (Despax, [1982]). Selznick [1948] définit ainsi – dans la lignée de Barnard – les organisations comme des systèmes coopératifs constitués d'individus qui forment un tout par le biais d'un système formel de coordination, lequel génère une autorité. Le fondement du contrat d'emploi n'est donc pas le pouvoir mais l'autorité, cet arrangement mutuel qui cesse dès que le contrat expire.

Ce qui différencie – dans la lignée des pensées de Weber – l'exercice du pouvoir dans les sociétés primaires de l'exercice du pouvoir dans les sociétés civiles, c'est le passage d'une structure charismatique et patrimoniale à une structure rationnelle de l'autorité. En coordonnant de manière centralisée les activités des agents productifs décentralisés, l'autorité devient un dispositif administratif au sens de Weber [1946]. De plus, le droit légitime, à travers le contrat d'emploi, le pouvoir de l'employeur qui devient de fait l'autorité et place l'employeur dans une situation d'autonomie (voir Alcouffe et Alcouffe, [1997]). Mais, si le droit crée des obligations, il ne crée pas la subordination. Il la reconnaît. De plus, la subordination n'est rien d'autre qu'une latitude décisionnelle dans l'allocation des tâches. À l'intérieur de cette zone d'obéissance contractualisée, les positions sont formellement figées. Il ne s'agit pas de pouvoir mais d'autorité. En revanche, en dehors de ce périmètre institué d'obéissance, il ne s'agit plus d'autorité mais de pouvoir. Le pouvoir émerge de « stratégies de confrontation » qui sont la marque d'une insubordination, laquelle constitue, par définition, un moyen d'insoumission.

Le pouvoir supplée donc l'autorité et consolide la relation d'emploi, et ce indépendamment de toute considération juridique. Au sein de la firme coexistent une autorité – nécessairement unique – et des pouvoirs. Chaque organisation crée une structure informelle qui consolide les engagements formels. Seul l'employeur jouit d'une autorité, car il est formellement et légalement responsable du contrôle et du maintien de l'efficacité organisationnelle (Lattin, [1959]). Ce n'est pas le cas du pouvoir que l'on retrouve dans tous les entrelacs relationnels. La firme est pérennisée par des éléments formels et des éléments informels qui interagissent et créent, ce faisant, les conditions d'exploitation des pouvoirs. Si le droit est – via le contrat et la propriété – la source formelle de l'autorité et du pouvoir et, donc, la ressource cœur de l'employeur, l'accès aux ressources stratégiques est la source informelle du pouvoir des employés. C'est donc l'employeur qui est à la base du pouvoir intra-firme, car c'est lui qui octroie ou non l'accès d'un employé à une ressource « critiques » de la firme (secret de

fabrication, innovation, projet, image de marque, réputation, etc.) et donc qui lui donne ou non l'opportunité d'acquérir une parcelle de pouvoir.

L'accès aux ressources clés s'inscrit dans des relations de long terme et se substitue aux systèmes formalisés de contrôle. Dans la mesure où les employés ne disposent pas d'autres ressources que leur capital humain dans les entreprises capitalistes, ils se doivent de se rendre indispensables – c'est-à-dire productifs et efficaces – pour acquérir un fragment de pouvoir. Ainsi, comme le rappellent Rajan et Zingales [1998], il serait économiquement plus rationnel d'accorder aux employés l'accès aux ressources critiques de l'entité collective plutôt que de leur conférer la propriété sur ces mêmes ressources, laquelle ne serait pas incitative puisque qu'elle protège le propriétaire de toute exclusion. Dès lors, ce n'est plus l'allocation des droits de propriété entre les entités productives de la firme qui mène à l'efficacité mais l'allocation appropriée des pouvoirs via l'accès sélectif aux ressources de la firme. Seul l'employeur dispose – indirectement – d'un pouvoir conféré par la propriété des actifs physiques.

Il y a différentes sources de pouvoir dans la firme et, par conséquent, différents pouvoirs, par nature latents, qui se confrontent en permanence et qui créent la coopération des membres de l'entité collective (voir figure 1). L'autorité qui découle du contrat d'emploi coexiste avec des pouvoirs de nature différente<sup>5</sup>. Nous proposons ainsi une taxinomie des relations de pouvoir qui, tout en intégrant l'autorité (pouvoir institutionnalisé et codifié par le droit du travail), fait la différence entre deux sources distinctes de pouvoir : une « *de jure* » (ou *ipso jure*) et une « *de facto* », deux expressions signifiant respectivement de droit et de fait<sup>6</sup>. Dans ce système complexe que constitue la firme, le pouvoir s'inscrit dans un collectif et provient de sources formelles et juridiques mais aussi de sources non juridiques – de situations de fait.

1. La première source de pouvoir dite *de jure* provient du régime juridique de la propriété privée qui octroie le droit d'exclusion (licenciement). C'est parce que A peut priver B de son travail pour lequel il dispose de compétences valorisables qu'il détient un pouvoir *de jure* sur B. On retrouve cet argument à la Marx chez Commons [1924] sous le vocable de « pouvoir économique » qu'il définit comme « le pouvoir d'exclure les autres de ce dont ils ont besoin » (p. 52). La propriété est alors considérée comme une ressource critique à part entière, garantie par le droit positif. Et, la plupart du temps, seul l'employeur ou l'équipe dirigeante dispose de cette ressource et de ce droit d'exclusion délégué par les actionnaires souverains. En d'autres

---

<sup>5</sup> De nombreux auteurs en sciences sociales proposent de manière plus ou moins formalisée des typologies des relations de pouvoir dans lesquelles l'autorité est distinguée du pouvoir (voir par exemple Bierstedt, [1950] ; Bachrach et Baratz [1962] ; Lukes [2005 (1974)] ; Dockès [1999]).

<sup>6</sup> Dans l'article de 2000, Rajan et Zingales évoquent également – sans réellement l'approfondir et l'expliquer – une différence entre un pouvoir *de jure* et un pouvoir *de facto*.

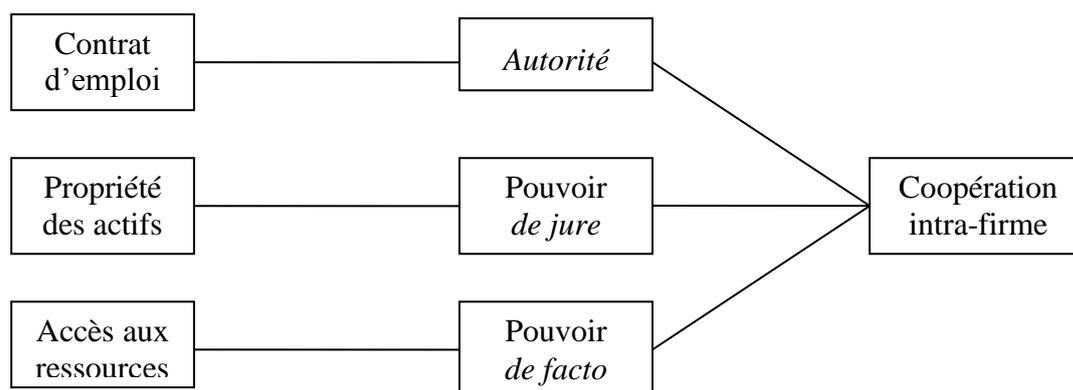
termes, le pouvoir de l'employeur repose sur la structure des droits de propriété mais aussi sur l'autorité issue du contrat d'emploi, lesquelles se complètent et s'enchevêtrent historiquement dans la firme capitaliste (voir par exemple l'article de Coase, [1937]). Toutefois, deux transformations structurelles semblent tempérer la portée de cet argument. Tout d'abord, la financiarisation de l'économie qui facilite l'accès à la propriété du capital, la rendant ainsi moins influente. Ensuite, le développement du capital humain et du capital social – dont les droits de contrôle ne sont ni aliénables ni contractualisables – qui occupent une place de plus en plus importante dans l'organisation productive de la firme (voir Chassagnon, [2011b]).

2. La seconde source de pouvoir dite *de facto* ne repose pas strictement sur des mécanismes contractuels ou juridiques mais sur l'accès<sup>7</sup> aux ressources critiques. C'est parce que B entre dans une relation d'emploi et investit dans son capital humain qu'il a accès aux ressources clés de l'entité collective qui sont contrôlées par A et qu'il recèle de fait un pouvoir sur A. Le vecteur du pouvoir devient alors la spécialisation du capital humain qui est à la base de l'interdépendance des ressources. Ce faisant, en se spécialisant, l'employé obtient le contrôle sur une ressource critique à part entière, lui-même. Cette ressource nouvellement critique lui attribue une parcelle de pouvoir. Le pouvoir *de facto* se trouve tant dans les mains de l'employeur et de son équipe dirigeante que dans les mains des employés, car tous participent au processus de création de la connaissance intra-firme. Une ébauche de ce raisonnement apparaît en outre dans les travaux de Perroux (1973), pour qui les relations économiques sont plus particulièrement guidées par deux types de pouvoir : un pouvoir institutionnel qui fixe les règles (stables) du jeu et un pouvoir « propre » qui provient des dispositions sociales – parmi lesquelles l'on retrouve aussi la reconnaissance sociale ou bien encore dans un esprit wébérien le charisme – et des ressources que détient un individu vis-à-vis d'un autre.

---

<sup>7</sup> L'accès résulte du contrat d'emploi mais n'est pas *per se* contractualisable.

**Figure 1 : Les différentes sources de coopération dans la firme**



Pour conclure, la dépendance des ressources et la position des acteurs dans le réseau d'investissements complémentaires (proximité envers les ressources critiques) déterminent le pouvoir de chaque entité individuelle. Partant, plus le pouvoir *de facto* est fort eu égard au pouvoir *de jure* et plus le pouvoir total – et donc la rente – est redistribué entre les différentes entités individuelles. En d'autres termes, plus une organisation est intensive en capital humain spécifique et moins l'équipe dirigeante possède un pouvoir fort sur les employés. Et ce d'autant plus que les ressources relationnelles de la firme sont inaliénables. Cet argument affaiblit grandement le rôle de la propriété dans la firme. Le développement des firmes fondées sur la connaissance n'est cependant viable qu'à partir du moment où les employés – détenteurs des ressources intellectuelles – s'identifient à leur firme et font preuve de loyauté (Alvesson, [2000]). Ainsi, une autre interprétation possible de ce modèle consiste à lier positivement le pouvoir à l'appartenance au groupe et à la cohésion relationnelle dans les firmes capitalistes.

### **3.2. Le rôle du pouvoir dans l'émergence de la cohésion et de l'identité sociale collective**

La production de l'action collective est la raison d'être de toute organisation économique. D'une manière schématique, ceci revient à rendre convergents des intérêts individuels et des intérêts collectifs initialement divergents. Dans la théorie économique classique, l'organisation n'est pas distinguée de l'entrepreneur, si bien que le but de l'organisation est celui de l'entrepreneur hypothétique (Simon, [1997 (1945)]). À ce niveau élevé de réductionnisme, il n'y a pas de place pour le pouvoir. Et la question de la réalisation personnelle des employés devient spécieuse ; l'estime de soi ne saurait être un problème économique.

Pourtant, c'est bien l'enchevêtrement des motivations extrinsèques (satisfaction issue de la récompense liée à une activité) et des motivations intrinsèques (satisfaction liée à l'activité elle-même) qui guide l'intentionnalité individuelle, qui favorise la cohésion collective et qui conditionne l'efficacité des employés (voir Deci et Ryan, [1985]). Par conséquent, le partage d'un objectif commun est une condition nécessaire à l'émergence et à la distribution du pouvoir ; mais, ce faisant, il est aussi le point de rencontre des diverses motivations de l'individu. Et seule la relation d'emploi permet aux individus de partager les objectifs collectifs d'une firme. En ce sens, la relation d'emploi se scinde en un versant formel et un versant informel. Le premier a pour fonction de discriminer toute attitude contraire à la recherche des objectifs de production. Le second a pour objet de produire la coïncidence entre la cohésion personnelle et la cohésion collective, c'est-à-dire l'acceptation légitime de ces mêmes objectifs.

L'employeur obtient le pouvoir sur des ressources humaines inaliénables parce qu'il leur délègue une parcelle de pouvoir en les intégrant dans le processus collectif de création de connaissances. Les employés acceptent d'entrer dans cette relation de dépendance – et ce bien qu'ils savent qu'ils s'engagent parallèlement dans une réelle inertie économique limitant leur redéployabilité –, car ils sauront en dégager une rente et un pouvoir. L'intérêt individuel se fond dans l'intérêt collectif. Les engagements des individus envers leur firme – c'est-à-dire les investissements humains qu'ils consentent – les lient ensemble. Toutes les entités individuelles qui ont accès aux ressources clés forment l'entité collective « firme ». Dès lors, la ressource principale du dirigeant n'est plus tant la propriété des actifs physiques que sa capacité à coordonner et à maintenir l'intégrité du tout. La firme constitue le socle de l'émergence de la coopération malgré la divergence d'intérêts et la dissonance des objectifs personnels. La réciprocité des pouvoirs favorise, d'une part, la coïncidence entre l'individu et le collectif, et, d'autre part, les investissements humains spécifiques, en instaurant la confiance.

La littérature économique s'est récemment intéressée à la question de la cohésion collective à travers l'introduction de l'identité sociale dans l'analyse de la fonction d'utilité des individus (Akerlof et Kranton, [2000]). D'une manière générale, ces théories essaient de répondre à deux questions duales (Davis, [2006]). D'une part, comment un individu peut-il receler plusieurs identités sociales distinctes ? Et, d'autre part, comment plusieurs individus formant une unique entité peuvent-ils partager une même identité sociale ? En répondant à la seconde question, nous apportons des éléments de réponse à la première et *vice versa*. Or, le pouvoir, en tant que vecteur de cohésion collective, est un moyen pour l'individu de conserver un sens à sa propre identité. Brown [1969] démontre, empiriquement, que l'identification des individus à une

organisation singulière est corrélée au pouvoir qu'ils détiennent en son sein. La cohésion et l'engagement collectif ne sont alors que le reflet de l'émergence d'une identité sociale qui elle-même est le reflet symbolique de la coopération. Selon Larçon et Reitter [1979], la firme propose une image d'elle-même en tant qu'entité collective et une image de l'individu. Ces images font que ce dernier atteint sa propre cohésion : « l'image que chacun de nous a de l'organisation comporte en particulier une perception de la différenciation des centres de pouvoir [...] Ces représentations psychiques individuelles de l'identité de l'organisation créent un lien puissant entre l'individu et l'organisation et cimentent l'appartenance de l'individu à la communauté. Ces représentations constituent le sentiment d'identité. » (*ibid.*, p. 60).

L'existence des individus au sein d'une firme est liée au pouvoir. Et plus le pouvoir mutuel est fort, plus l'identification des individus à une firme est forte. Le pouvoir est unificateur, car la cohésion relationnelle est intimement liée à l'émergence d'une identité sociale collective. Celle-ci représente le mécanisme cognitif qui intègre les individus dans un collectif (voir Ashforth et Mael, [1989]). Le pouvoir est alors la partie cachée des relations sociales dans leur manifestation réelle. L'individu agit individuellement dans l'intention de concrétiser les objectifs de l'entité collective et renforce dès lors son pouvoir, ce qui répond à son désir intentionnel d'identification et de croissance personnelle. Crozier et Friedberg ([1977], p. 78) résument brillamment cette dualité entre la cohésion individuelle et la cohésion collective : « des acteurs sociaux ne peuvent atteindre leurs objectifs propres que grâce à l'exercice de relations de pouvoir ; mais en même temps, ils ne peuvent disposer de pouvoir les uns sur les autres qu'à travers la poursuite d'objectifs collectifs ».

Ajoutons que la coopération n'est jamais aussi réelle et efficiente que dans une organisation où le pouvoir n'est jamais exploité unilatéralement. Le pouvoir recèle une dimension systémique faisant de la firme un système complexe qui lie les individus à l'organisation. L'organisation devient un système ouvert d'interactions sociales entre des individus qui se coordonnent à partir de relations de pouvoir multidimensionnelles (voir Lawrence et Lorsch, [1967]). Partant, nous rejoignons la définition du pouvoir proposée par la philosophe Arendt ([1969], p. 44) comme « la capacité humaine non pas d'agir mais d'agir de concert » car « le pouvoir n'est jamais la propriété d'un individu ; il appartient à un groupe et n'existe que tant que le groupe reste ensemble ».

La représentation que les individus se font de la firme passe par le prisme de l'entité collective qui fait que plusieurs individualités partagent une même identité sociale. La conformité comportementale des individus à leur entité d'appartenance est directement liée à la

légitimité perçue de la structuration du pouvoir. Celle-ci doit être telle que chaque individu se considère comme une partie intégrante de la firme, c'est-à-dire qu'il se sente exister en son sein. L'équilibre du pouvoir intra-firme est ainsi le garant de la cohésion et de la durabilité. Et c'est bien en cela que l'informel est, dans toute firme, vital. Bierstedt ([1950], p. 735) en conclut que « sans pouvoir, il n'y a ni organisation ni ordre ».

Nous venons de montrer qu'au-delà des analyses traditionnelles des relations de pouvoir fondées sur les conflits, il est nécessaire d'envisager le pouvoir comme un élément de compromis et de coopération productive. Compte tenu de l'évolution récente des firmes qui multiplient les coopérations verticales entre, cette analyse ne saurait se cantonner au niveau intra-firme ; au contraire, elle doit aussi être menée au niveau inter-firmes.

#### **4. Pouvoir et coopération inter-firmes**

Depuis le début des années 1980, le paysage industriel international a évolué sous l'impulsion d'un processus communément appréhendé sous le vocable de désintégration verticale. Pour notre objet d'étude, la principale caractéristique de cette modularisation économique des processus de production est sans conteste la distribution inter-firmes du pouvoir, c'est-à-dire entre des entités juridiquement autonomes. Les sources *de facto* de pouvoir l'emportent sur les sources *de jure*. En d'autres termes – et c'est une différence notable avec les fondements de la coopération intra-firme –, la coopération inter-firmes n'implique pas de pouvoirs strictement institutionnalisés par le droit positif. Cette thèse semble se vérifier clairement dans les firmes-réseaux multinationales.

##### **4.1. Du pouvoir sans autorité**

Si le pouvoir ne semble s'exercer guère différemment dans la firme et entre les firmes, ses fondements sont par nature différents. L'ordre coopératif intra-firme est atteint par des dispositifs formels et informels qui ont respectivement trait à l'autorité et au pouvoir. Néanmoins, au niveau inter-firmes, aucun contrat d'emploi ne régit la relation de subordination entre le donneur et le preneur d'ordre. L'écrin formel n'existe plus. Le pouvoir ne coexiste plus avec l'autorité. C'est pourquoi les réseaux de relations inter-firmes constituent un champ d'investigation fertile pour analyser les relations de pouvoir (voir Sacchetti et Sugden, [2003]).

Dans le cas de la relation d'emploi, le transfert de pouvoir est contenu dans sa définition juridique alors que dans le cas de la relation inter-firmes, c'est la dépendance économique qui

est source de pouvoir (Baudry, [1992]). Mais, contrairement aux sciences managériales, la littérature économique s'est très peu intéressée aux fondements théoriques des relations inter-firmes, préférant se concentrer sur les aspects formels qui jalonnent l'évolution des structures de gouvernance. Or, les différents protagonistes au sein de ces réseaux de coopération inter-firmes se fondent dans les activités interdépendantes d'un unique système social, identifiable mais non reconnu par le droit (droit du travail, droit commercial ou droit civil). Les éléments informels et relationnels constituent les facteurs clés de réussite de ces organisations complexes. L'informel constitue ainsi une véritable « glue » qui intègre des firmes économiquement interdépendantes mais juridiquement autonomes.

La relation d'échange inter-firmes diffère grandement de la relation d'emploi, et ce même si des clauses contractuelles sont susceptibles de faciliter le contrôle des actions des partenaires économiques<sup>8</sup>. Comme le rappelle Mariotti ([2004], p. 715), « si le lien de subordination demeure le référent en la matière, alors un donneur d'ordres ne peut légalement prétendre à aucune autorité directe sur les salariés de ses divers sous-contractants...et ce même s'ils sont détachés à temps plein sur le site de leur client ». Le pouvoir *de facto* issu de la dépendance des ressources semble donc être « le seul maître à bord », car le pouvoir *de jure* issu de la propriété des actifs n'est pas un fondement de la coopération inter-firmes. Au sein du réseau, les acteurs évoluent en permanence – comme dans la firme *stricto sensu* – dans une dialectique autonomie/contrôle (Reynaud, [1988]), et ce même si la nature de celle-ci est bien différente dans la firme-réseau.

Le pouvoir devient un déterminant crucial de la nature des relations entre les différents acteurs du réseau, et ce indépendamment du marché, car les contrats inter-firmes (sous-traitance, franchise, licence, etc.) diffèrent substantiellement des contrats marchands d'achat-vente. La principale différence réside dans le fait que la confiance issue de la distribution du pouvoir au sein des réseaux de relations inter-firmes fait de ceux-ci de véritables organisations relationnelles (Powell, [1990]) – c'est typiquement le cas des districts industriels italiens qui reposent sur de forts liens sociaux entre les firmes membres. L'interdépendance relationnelle du réseau encourage la coopération de long terme et comble l'absence d'une structure formelle de contrôle – d'une autorité. Le pouvoir représente dès lors l'élément manquant aux théories économiques pour étudier le système de relations qui lie les firmes dans un réseau particulier. Comprendre la formation de ces réseaux, c'est avant tout comprendre ce qui engage les firmes dans un apprentissage inter-organisationnel spécifique, ce qui crée une confiance réciproque

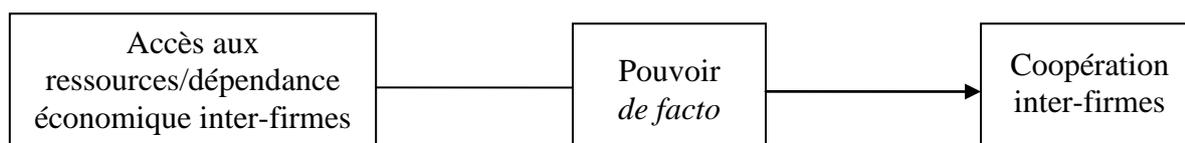
---

<sup>8</sup> Selon Masten [1988], ces deux types de relation économique diffèrent substantiellement en termes d'obligations, de sanctions et de procédures juridiques.

propice à l'action collective et ce qui fait coïncider *in fine* les intérêts individuels et les intérêts du réseau dans son ensemble. L'analyse des relations inter-firmes doit se faire tant à partir des acteurs qu'à partir des ressources et des activités, car le pouvoir émerge de l'interdépendance de ces trois éléments.

Si l'une des principales caractéristiques de la hiérarchie est de compléter le contrat d'emploi en instituant une autorité régulatrice, l'une des principales caractéristiques des réseaux inter-firmes est de compléter le contrat d'échange de biens et services – exprimé initialement sous la forme d'un besoin spécifique – en instaurant une gouvernance relationnelle garante de la diffusion des pouvoirs en son sein. Par conséquent, l'intégration économique de l'ensemble ne se fonde pas sur des contrats formels ou sur une allocation spécifique des droits de propriété mais sur des relations de pouvoir qui émergent dès qu'il se crée une dépendance économique. La diffusion inter-firmes du pouvoir remet sérieusement en cause la théorie des droits de propriété qui circonscrit les frontières de la firme à la propriété des actifs non-humains.

**Figure 2 : Pouvoir et coopération entre les firmes**



En définitive, cette analyse des relations de pouvoir dans les réseaux inter-firmes nous indique que la complémentarité des fondements formels juridiques et des fondements informels de fait du pouvoir est au cœur de la question de la nature des organisations économiques. Pour en rendre compte, il nous semble judicieux de porter plus particulièrement notre attention sur la firme-réseau qui, contrairement au groupe d'entreprises par exemple, n'engage pas une participation capitalistique – et donc aucune forme de pouvoir fondée sur le capital (la propriété).

#### **4.2. Le pouvoir comme fondement de la firme-réseau**

Une firme-réseau peut être définie comme une organisation qui unifie un ensemble de firmes légalement strictement indépendantes – verticalement intégrées (au-delà des frontières géographiques nationales) et coordonnées par une firme focale<sup>9</sup> – dans l'intention de produire un bien ou un service spécifique. La distribution du pouvoir entre les différents acteurs est le

---

<sup>9</sup> La firme focale est « la firme qui, en réalité, érige le réseau et occupe une place active dans l'intégrité de celui-ci » (Jarillo, [1988], p. 32).

principal mécanisme de coordination dans un réseau vertical de production. Analyser les relations de pouvoir qui se tissent dans la firme-réseau implique en premier lieu d'admettre un fait saillant de son existence : l'absence de fondements juridiques de la relation de subordination professionnelle. Il ne saurait exister dans la firme-réseau une autorité autre que l'autorité contractuelle dite de résultat émanant de la relation de sous-traitance. Autrement dit, la firme-réseau est strictement empreinte de pouvoirs mais strictement dépourvue d'autorité.

La firme-réseau se fonde sur de forts liens sociaux entre les divers partenaires qui communiquent étroitement les uns avec les autres. Le management relationnel de la firme-réseau s'inscrit dans le respect d'un double ordre : un ordre interne qui a trait à la pérennisation d'une identité collective et un ordre externe qui a trait à la pérennisation de la réputation qui constitue la ressource cœur du réseau. La réputation légitime en fait la position « dominante » de la firme focale eu égard à celle de ses partenaires périphériques en leur conférant l'accès à un marché « conquis ». La firme focale dispose ainsi d'un pouvoir ordonnateur dont la source est à rechercher dans le rôle crucial qu'elle assure dans la coordination du tout. Or, la firme-réseau implique un fort degré de coordination en raison du grand nombre de relations d'échange qui génèrent une forte interdépendance mutuelle et font de cette capacité de coordination une ressource critique en elle-même. C'est donc par sa position d'architecte que la firme focale est la plus à même d'assurer la coordination du réseau et de bénéficier d'un pouvoir reproductible sur les autres partenaires économiques.

Si la firme-réseau est stable et pérenne, c'est parce qu'en son sein se confrontent des pouvoirs. La procédure de décision intra-réseau revêt une dimension politique. Le réseau inter-organisationnel s'apprécie comme une « entité politique émergente » (voir Benson, [1975], p. 229-230). Toutefois, en raison de la création de positions d'interdépendance mutuelle, le pouvoir est plus largement dispersé entre les acteurs clés qui ont réalisé des investissements humains spécifiques autour des ressources critiques du réseau. La complémentarité de ces ressources est le fondement de l'interdépendance systémique propre à la firme-réseau. Chaque entité légale du réseau est en situation de dépendance économique vis-à-vis d'une autre, ce qui nécessite de la « complaisance » entre les différents acteurs. Partant, bien que la firme focale dispose du pouvoir central dans le réseau, elle n'est pas tentée d'en abuser, car, en l'absence de contrat d'emploi, il lui est impossible de restaurer la coopération – fondée sur la confiance – par le biais d'une autorité.

L'analyse théorique de l'émergence de la coopération intra-firme peut être alors aisément transposée au niveau de la firme-réseau. Les différentes entités juridiques (employés) dédient

leurs ressources clés à la firme focale (employeur) et participent, ce faisant, au processus de création des connaissances de la firme-réseau (firme *stricto sensu*). Les investissements humains spécifiques à la firme-réseau sont encadrés dans un processus d'apprentissage collectif qui se crée exclusivement au travers de l'accès aux ressources critiques, lequel est le socle exclusif des relations de pouvoir. La firme focale garantit ainsi à ses partenaires, préalablement sélectionnés, la possibilité d'ancrer leurs propres ressources au sein de l'entité collective et, par conséquent, de valoriser les ressources du réseau dans son ensemble. La firme focale permet de fait à chaque entité individuelle d'acquérir une parcelle de pouvoir.

Cette analyse de la firme-réseau démontre qu'il est nécessaire de rejeter la large utilisation du terme « contrat » en sciences économiques afin de ne pas dénaturer les fondements légaux de la firme. Les entités légalement autonomes sont intégrées et coordonnées par la firme focale en vertu d'un pouvoir qui ne résulte pas de contrats mais de l'organisation elle-même. Si les relations économiques se nouent entre des firmes juridiquement indépendantes, les firmes du réseau forment ensemble et définissent les frontières d'une unique entité productive. Le périmètre économique de la firme-réseau transcende ainsi les frontières juridiques de la firme *stricto sensu* et peut être circonscrit au périmètre d'exercice du pouvoir (voir Diamontopoulos, [1987]). Les conditions d'émergence de la firme-réseau semblent donc reposer largement sur une réelle incomplétude légale au sens où cette organisation complexe va au-delà des fondements juridiques issus de la relation d'emploi. En effet, la relation d'emploi ne s'applique pas à la firme-réseau au sein de laquelle les ressources humaines dépassent les frontières de l'organisation intra-firme.

La relation d'emploi reconnaît juridiquement la subordination entre un employeur et un employé singulièrement identifiés. Or, dans le cas de la firme-réseau, les employeurs sont « multiples », ce qui crée une forte dichotomie entre la nature légale et la nature sociale de la relation d'emploi. Bien que la firme-réseau implémente un unique système de production, elle place la relation d'emploi en dehors du régime de la protection juridique si bien que Collins ([1990], p. 355) se demande « si l'exclusion des droits de protection de la relation d'emploi ne serait pas en réalité un facteur important plaidant pour la désintégration verticale plutôt qu'un effet connexe émanant d'autres forces économiques ». L'analyse théorique de la firme-réseau, qui sépare l'employeur *de jure* de l'employeur *de facto*, brouille la relation d'emploi et amène certains juristes à reconsidérer cette relation de subordination professionnelle dans l'intention de redonner des droits aux employés des sous-contractants. Selon le juriste Supiot ([2002], p. 172), l'« autonomie dans la subordination » et l'« allégeance dans l'indépendance » sont les

deux principales caractéristiques des firmes-réseaux. Ces caractéristiques remettent sérieusement en cause le droit du travail qui institue la subordination hiérarchique, car la pérennité et le développement des firmes-réseaux montrent que l'exercice du pouvoir intra-réseau n'a nullement besoin d'être institutionnalisé par le droit positif pour exister.

## CONCLUSION

Le pouvoir apparaît comme une condition d'émergence de la coopération tant au sein de la firme qu'entre les firmes. L'analyse théorique du pouvoir intra-firme montre qu'il est impossible de comprendre la nature de la firme en tant qu'entité formelle sans investiguer les réseaux de relations informelles (Blau et Scott, [1962]). Et l'évolution de la grande firme transnationale est en outre caractérisée par la non-exclusivité des sources *de jure* de pouvoir. L'exploitation des pouvoirs *de facto* au sein des organisations de réseau est un trait saillant du capitalisme moderne et met en exergue de nombreux enjeux théoriques. Pour faire à nouveau écho à la célèbre pensée de Robertson [1923], c'est bien l'exploitation de pouvoirs largement conscients qui fonde la coopération intra et inter-firmes.

L'usage des pouvoirs dans la firme et entre les firmes est unificateur. La confrontation latente de différents pouvoirs crée la cohésion de la firme et fait de celle-ci une entité collective et pérenne. La firme doit être appréhendée comme une entité distincte pour rompre avec la métaphore « du nœud de contrats » qui ne saurait intégrer les propriétés émergentes et cohésives de la firme. La définition ontologique de la firme en tant qu'entité réelle, que l'on doit notamment à un courant juridique du début du XX<sup>ème</sup> siècle (voir Chassagnon, [2010], [2011a]), nous semble opportune pour appréhender sa nature véritable. Selon ce paradigme, une firme est une entité réelle au sens où elle constitue un tout singulier, cohésif et durable qui ne peut être réduit à l'agrégation de ses parties ou de ses membres. Nous pensons effectivement que le pouvoir fait d'une pluralité d'entités individuelles une entité émergente réelle, et ce tant au niveau intra-firme qu'au niveau inter-firmes.

En d'autres termes, le pouvoir socio-économique est un « pouvoir causal » autonome qui consolide dans le temps l'intégrité de la firme. Le pouvoir causal est en effet la condition d'existence des firmes. Sans pouvoir, la firme ne serait qu'une abstraction. Parce que le pouvoir est un phénomène réel – c'est-à-dire ayant un impact causal –, il revêt une importance scientifique singulière. Nul doute que, face à la complexification des modèles d'organisation de la production, la question du pouvoir retrouvera un regain d'intérêt et se posera de nouveau en économie de la firme.

## BIBLIOGRAPHIE

- AKERLOF, G. et KRANTON, R. [2000], « Economics and Identity », *Quarterly Journal of Economics*, 115(3), p. 715-753.
- ALCHIAN, A.A. et DEMSETZ, H. [1972], « Production, Information Costs, and Economic Organization », *American Economic Review*, 62(5), p. 777-795.
- ALCOUFFE, A. [1976], *Pouvoir et entreprise. Place et fonction du pouvoir dans l'organisation et la direction des entreprises*, Thèse de doctorat d'État ès sciences économiques, Université de Toulouse I.
- ALCOUFFE, A. et ALCOUFFE, C. [1997], « Control and Executive Compensation in Large French Companies », *Journal of Law and Society*, 24(1), p. 85-103.
- ALVESSON, M. [2000], « Social Identity and the Problem of Loyalty in Knowledge-Intensive Companies », *Journal of Management Studies*, 37(8), p. 1101-1123.
- AOKI, M. [2007], « Endogenizing Institutions and Institutional Change », *Journal of Institutional Economics*, 3(1), p. 1-31.
- ARENDT, H. [1969], *On Violence*, New York et Londres : A Harvest/HBJ Book
- ARROW, K.J. [1974], *The Limits of Organization*, New York : Norton.
- ASHFORTH, B.E. et MAEL, F. [1989], « Social Identity Theory and the Organization », *Academy of Management Review*, 14(1), p. 20-39.
- BACHRACH, P. et BARATZ, M.S. [1962], « The Two Faces of Power », *American Political Science Review*, 56(4), p. 947-952.
- BARNARD, C.I. [1938], *The Functions of Executive*, Cambridge : Harvard University Press.
- BAUDRY, B. [1992], « Contrat, Autorité et Confiance : La Relation de Sous-Traitance est-elle Assimilable à la Relation d'Emploi ? », *Revue Economique*, 43(5), p. 871-893.
- BAUDRY, B. et CHASSAGNON, V. [2010], « The Close Relation between Organization Theory and Oliver's Williamson Transaction Costs : A Theory of the Firm Perspective », *Journal of Institutional Economics*, 6(4), p. 477-503.
- BENSON, J.K. [1975], « The Interorganizational Network as a Political Economy », *Administrative Science Quarterly*, 20(2), p. 229-249.
- BIERSTEDT, R. [1950], « An Analysis of Social Power », *American Sociological Review*, 15(6), p. 730-738.
- BLAU, P. [1964], *Exchange and Power*, New York: John Wiley and Sons.
- BLAU, P. et SCOTT, R. [1962], *Formal Organizations: A Comparative Approach*, San Francisco CA: Chandler Publishing.
- BOWLES, S. et GINTIS, H. [2008], « Power », in : Lawrence BLUME et Steven N. DURLAUF, (dirs.), *New Palgrave Encyclopedia of Economics*, Basingstoke : Palgrave MacMillan.
- BROWN, M.E. [1969], « Identification and Some Conditions of Organizational Involvement », *Administrative Science Quarterly*, 14(3), p. 346-355.

- CHASSAGNON, V. [2010], « Firme (-réseau) et relations de pouvoir : une analyse théorique », *Economie Appliquée*, 63(2), p. 23-55.
- CHASSAGNON, V. [2011a], « The Network Firm as a Single Real Entity : Beyond the Aggregate of Legal Distinct Entities », *Journal of Economic Issues*, 45(1), p. 113-136.
- CHASSAGNON, V. [2011b], « The Law and Economics of the Modern Firm : A New Governance Structure of Power Relationships », *Revue d'Economie Industrielle*, 143, p. 25-50.
- CHASSAGNON, V. [2011c], « Organisation et institution : vers une socioéconomie de la firme ? », *International Review of Sociology*, 21(3), p. 447-468.
- COASE, R.H. [1937], « The Nature of the Firm », *Economica*, 4(16), p. 368-405.
- COLLINS, H. [1990], « Independent Contractors and the Challenge of Vertical Disintegration to Employment Protection Laws », *Oxford Journal of Legal Studies*, 10(3), p. 353-380.
- COOK, K.S. et GILLMORE, M.R. [1984], « Power, Dependence and Coalitions » in : LAWLER, E.J. (ed.), *Advances in Group Processes*, Greenwich, CT : JAI Press.
- COOK, K.S., CHESHIRE, C., GERBASI, A. [2006], « Power, Dependence and Social Exchange », in : BURKE, P.J. (ed.) *Contemporary Social Psychological Theories*, Stanford, CA : Stanford University Press.
- CROZIER, M. et FRIEDBERG, E. [1977], *L'acteur et le système*, Paris : Seuil.
- DAHL, R. [1957], « The Concept of Power », *Behavioral Science*, 2(3), p. 201-215.
- DAVIS, J.B. [2006], « Social Identity Strategies in Recent Economics », *Journal of Economic Methodology*, 13(3), p. 371-390.
- DECI, E.L. et RYAN, R.M. [1985], *Intrinsic Motivation and Self-Determination in Human Behavior*, New York : Plenum.
- DESPAX, M. [1982], « L'évolution du rapport de subordination », *Droit Social*, p. 11-19.
- DIAMANTOPOULOS, A. [1987], « Vertical Quasi-Integration Revisited: The Role of Power », *Managerial and Decision Economics*, 8(3), p. 185-194.
- DOCKES, P. [1999], *Pouvoir et Autorité en Économie*, Paris : Economica.
- EMERSON, R.M. [1962], « Power-Dependence Relations », *American Sociological Review*, 27(1), p. 31-41.
- FOUCAULT, M. [1982], « The Subject and Power », *Critical Inquiry*, 8(4), p. 777-795.
- FRENCH, J. R. P. et RAVEN, B. H. [1968], « The Bases of Social Power », in : D. CARTWRIGHT et A. ZANDER, (dirs.), *Group Dynamics*, New York : Harper and Row, pp. 607-623.
- GALBRAITH, J.K. [1979], *Annals of an Abiding Liberal*, Boston: Houghton Mifflin.
- HART, O.D. [1995], *Firms, Contracts, and Financial Structure*, Oxford: Oxford University Press.
- HART, O.D. et MOORE, J.M. [1990], « Property Right and the Nature of the Firm », *Journal of political Economy*, 98(6), p. 1119-1156.
- JACOBS, D. [1974], « Dependency and Vulnerability: An Exchange Approach to the Control of Organizations », *Administrative Science Quarterly*, 19 (1), p. 45-59.

- JAMEUX, C. [1980], *Pouvoir et entreprise, essai d'analyse organisationnelle pour une théorie économique de la firme*, Thèse de doctorat ès sciences économiques, Université Aix- Marseille 3.
- JARILLO, J.C. [1988], « On Strategic Networks », *Strategic Management Journal*, 9(1), p. 31-41.
- JENSEN, M et MECKLING, W. [1976], « Theory of the Firm: Managerial Behaviour, Agency Costs, and Ownership Structure », *Journal of Financial Economics*, 3(2), p. 305-360.
- LARÇON, J-P. et REITTER, R. [1979], *Structures de Pouvoir et Identité de l'Entreprise*, Paris : Editions Fernand Nathan.
- LATTIN, N.D. [1959], *The Law of Corporations*, Brooklyn : Foundation Press.
- LAWLER, E.J. et BACHARACH, S.B. [1987], « Comparison of Dependence and Punitive Forms of Power », *Social Forces*, 66(2), p. 446-462.
- LAWRENCE, P.R. et LORSCH, J.W. [1967], « Differentiation and Integration in Complex Organizations », *Administrative Science Quarterly*, 12(1), p. 1-47.
- LUKES, S. [2005 (1974)], *Power : A Radical View*, seconde édition, New York : Palgrave Macmillan.
- MARIOTTI, F. [2004], « Entreprise et gouvernement: à l'épreuve des réseaux », *Revue française de sociologie*, 45(4), p. 711-737.
- MARKOVSKY, B., WILLER, D., PRATTON, T. [1988], « Power Relations in Exchange Networks », *American Sociological Review*, 53(2), p. 220-236.
- MASTEN, S.E. [1988], « A Legal Basis for the Firm », *Journal of Law, Economics & Organization*, 4(1), p. 181- 198.
- PERROUX, F. [1973], *Pouvoir et Économie*, Paris-Bruxelles-Montréal : Bordas.
- PFEFFER, J. [1992], *Managing with Power : Politics and Influence in Organizations*, Boston : Harvard Business School Press.
- POWELL, W.W. [1990], « Neither market nor hierarchy: network forms of organization », *Research in Organizational Behavior*, 12, p. 295-336.
- RAJAN, R.G. et ZINGALES, L. [1998], « Power in a Theory of the Firm », *Quarterly Journal of Economics*, 113(2), p. 387-432.
- RAJAN, R.G. et ZINGALES, L. [2000], « The Governance of the New Enterprise » in : VIVES, X. (ed.), *Corporate Governance: Theoretical and Empirical Perspectives*, Cambridge : Cambridge University Press.
- REYNAUD, J-D. [1988], « Les régulations dans les organisations : régulation de contrôle et régulation autonome », *Revue Française de Sociologie*, 29(1), p. 5-18.
- ROBERTSON, D.H. [1923], *The Control of Industry*, New York : Harcourt, Brace & Co.
- SACCHETTI, S. et SUGDEN, R. [2003], « The Governance of Networks and Economic Power: The Nature and Impact of Subcontracting Relationships », *Journal of Economic Surveys*, 17(5), p. 669-690.
- SELZNICK, P. [1948], « Foundations of the Theory of Organization », *American Sociological Review*, 13(1), p. 25-35.

- SIMON, H. A. [1997 (1945)], *Administrative Behavior*, cinquième édition, New York : MacMillan.
- SUPIOT, A. [2002], « Entre Marché et Régulation : Les Nouvelles Régulations Sociales Assurent-Elles une Sécurité tout au long de la Vie ? » in : AUER, A. et GAZIER, B (dirs). *L'Avenir du Travail, de l'Emploi et de la Protection Sociale : Dynamique du Changement et Protection des Travailleurs*, Compte Rendu du Symposium France/OIT 2002, Genève : Organisation Internationale du Travail.
- WEBER, M. [1946], « Bureaucracy », in : Hans H. GERTH et Charles WRIGHT MILLS, (dirs.), *From Max Weber : Essays in Sociology*, New York : Oxford University Press, pp. 196-244.
- WILLIAMSON, O.E. [1975], *Markets and Hierarchies: Analysis and Antitrust Implications*, New York : Free Press.
- WILLIAMSON, O. E. [1985], *The Economic Institutions of Capitalism*, New York : Free Press.
- WILLIAMSON, O.E. [1996], « Efficiency, Power, Authority and Economic Organization » in : GROENEWEGEN, J. (ed.) *Transaction Cost Economics and Beyond*, Londres : Kluwer Academic Publishers.