

VARIATIONS AUTOUR DE LA RÉGULATION SOCIALE

HOMMAGE
A JEAN DANIEL REYNAUD



Variations autour de la régulation sociale

Variations autour de la régulation sociale

Hommage à Jean-Daniel Reynaud

PRESSES DE L'ÉCOLE NORMALE SUPÉRIEURE
45, rue d'Ulm — PARIS

1994

© Presses de l'École Normale Supérieure
ISBN 2-7288-0202-5

Sommaire

<i>Avant-propos</i> , Anni BORZEIX, Danièle LINHART, Margaret MARUANI, Nicole MERCIER, Denis SEGRESTIN	9
<i>Itinéraire</i> , Nicole MERCIER	11
I. Rue d'Ulm	
<i>L'explication cognitiviste des valeurs</i> , Raymond BOUDON	21
<i>Lettre à Jean-Daniel REYNAUD</i> , Pierre BOURDIEU	35
<i>La sociologie au service de l'emploi</i> , Alain TOURAIN	37
<i>Sur la civilisation de l'entreprise</i> , Michel VERRET	47
II. Règles et régulation	
<i>Règles, identités et changement</i> , Philippe BERNOUX	55
<i>La négociation et la règle du point de vue du sociologue de l'organisation</i> , Michel CROZIER	65
<i>Mrs Thatcher et sa « législation sociale » : un cas d'effectivité des règles</i> , Yves DELAMOTTE	71
<i>Souvenirs de Mont-Saint-Martin</i> , Jacques DOFNY	77
<i>Les lois et les règles</i> , Pierre NAVILLE	79
<i>Dear Jean-Daniel</i> , Anselm STRAUSS	83
<i>Deux ou trois choses que j'ai apprises de lui</i> , Gilbert de TERSSAC	85
<i>Une parenté intellectuelle : hommage à l'oncle Simiand</i> , Jean-René TRÉANTON	91
III. Relations professionnelles	
<i>J'ai lu de la première à la dernière page</i> , André BERGERON	101
<i>Le sociologue, la mensualisation et les relations professionnelles</i> , Jean BUNEL	107

Sommaire

<i>Reflections on Professor Reynaud's Themes for reflection on industrial relations systems</i> , John T. DUNLOP	115
<i>Restructuring the employment relationship in the Thatcher years</i> , Duncan GALLIE	121
<i>Quel avenir pour le syndicalisme ?</i> , Jean MAGNIADAS	131
<i>Entre le prisonnier et le comptable : réflexions sur les modèles de l'échange</i> , Jean SAGLIO	141
<i>Les architectes de l'Europe sociale : les frontières de compétences</i> , Gaetano ZINGONE	149
IV. Ouverture sur l'interdisciplinaire	
<i>Les frontières de l'entreprise</i> , François EYMARD-DUVERNAY	161
<i>Trois thèses de Jean-Daniel Reynaud sur l'économie des règles</i> , Olivier FAVEREAU	173
<i>Tripartite participation in policy making : lessons for Italy</i> , Tiziano TREU	183
<i>Évocation : au croisement du droit du travail et de la sociologie des relations professionnelles</i> , Jean-Maurice VERDIER	193
<i>Anthropotechnologie et transfert d'organisation</i> , André WISNER	197
V. Rue Conté	
<i>Un témoignage du temps jadis</i> , Anni BORZEIX	211
<i>Le pessimisme de l'intelligence</i> , Guy GROUX	215
<i>Un « patron libéral »</i> , Lucien LAVOREL	221
<i>La régulation conjointe en péril dans le monde des entreprises</i> , Danièle LINHART	229
<i>Le principe de non-allégeance</i> , Margaret MARUANI	235
<i>La régulation en mouvement</i> , Denis SEGRESTIN	237
VI. Bibliographie chronologique	247

Textes revus et corrigés par Huguette Alline

Liste des auteurs

André BERGERON, ancien Secrétaire général de la CGT-FO.

Philippe BERNOUX, directeur de recherche au CNRS

Groupe lyonnais de sociologie industrielle, Lyon.

Anni BORZEIX, directeur de recherche au CNRS

Centre de recherche en gestion de l'École polytechnique, Paris.

Raymond BOUDON, membre de l'Institut, professeur à l'université de Paris IV-Sorbonne.

Pierre BOURDIEU, professeur au Collège de France, Paris.

Jean BUNEL, professeur à l'université Louis Lumière, Lyon.

Michel CROZIER, directeur de recherche au CNRS, Centre de Sociologie des organisations, Paris.

Yves DELAMOTTE, professeur honoraire, Conservatoire National des arts et métiers, Paris.

† Jacques DOFNY, professeur à l'université de Montréal.

John T. DUNLOP, professeur émérite, Harvard University, USA.

François EYMARD-DUVERNAY : directeur d'études, Centre d'étude de l'emploi, Noisy-le-Grand.

Olivier FAVEREAU, professeur, université Paris X-Nanterre.

Duncan GALIE, professeur, Nuffield Collège, Oxford.

Guy GROUX, chargé de recherche au CNRS, Centre d'étude de la vie politique française, Paris.

Lucien LAVOREL, maître de conférences, Conservatoire National des arts et métiers, Paris.

Danièle LINHART, directeur de recherche au CNRS, Travail et mobilité Paris X-Nanterre.

Jean MAGNIADAS, ancien secrétaire confédéral CGT.

Margaret MARUANI, directeur de recherche au CNRS, Centre de sociologie urbaine, Paris.

Nicole MERCIER, ingénieur de recherche, Conservatoire National des arts et métiers, Paris.

† Pierre NAVILLE, directeur de recherche honoraire au CNRS.

Jean SAGLIO, directeur de recherche au CNRS, Groupe lyonnais de sociologie industrielle, Lyon.

Denis SEGRESTIN, professeur, université Pierre Mendès France, Grenoble.

Anselm STRAUSS, professeur émérite, université de Californie San Francisco.

Gilbert de TERSSAC, directeur de recherche au CNRS, Laboratoire d'automatique et d'analyse des systèmes, Toulouse.

Alain TOURAINÉ, directeur d'études, École des hautes études en sciences sociales, Paris.

Jean-René TRÉANTON, professeur honoraire, université des sciences et techniques de Lille-Flandres-Artois.

Tiziano TREU, professeur, Fondatione regionale Pietro Seveso, Milan.

Jean-Maurice VERDIER, professeur honoraire, université de Paris X-Nanterre.

Michel VERRET, professeur honoraire, université de Nantes.

André WISNER, professeur émérite, Conservatoire national des arts et métiers, Paris.

Gaetano ZINGONE, conseiller à la Direction générale de l'emploi, Commission des communautés européennes, Bruxelles.

Avant-propos

N'est-il pas bien tôt pour offrir des *Mélanges* à Jean-Daniel Reynaud, à quelqu'un dont la pensée est toujours en mouvement, dont la curiosité n'a pas cessé sa quête ?

Alors que la sociologie est plus que jamais mise au défi, nous avons voulu apporter, en forme de puzzle inachevé, des éléments qui retracent le cheminement intellectuel d'un sociologue qui éclaire son temps.

Cet ouvrage réunit des textes de personnalités diverses, venant d'horizons différents, à l'image de ce qu'est Jean-Daniel Reynaud, de son rayonnement et de ses amitiés, en France et à l'étranger.

Chacun, ici, s'exprime librement sur le sujet et le registre de son choix.

Qui d'autre que Jean-Daniel Reynaud peut rassembler sur son nom des représentants d'écoles de pensées si variées et de sensibilités intellectuelles aussi contrastées ?

Anni BORZEIX, Danièle LINHART, Margaret MARUANI,
Nicole MERCIER, Denis SEGRESTIN

Itinéraire

Nicole MERCIER

En 1942-1943, les années de lycée se terminent. Il existe une très étonnante atmosphère intellectuelle dans un petit groupe d'élèves passionnés dont Jean-Daniel Reynaud fait partie, autour d'un professeur de philosophie modeste mais possédant une bibliothèque ouverte à tous.

Au même moment, Jean-Daniel Reynaud est également influencé et aidé par des aînés, en particulier par une sœur de cinq ans plus âgée que lui, déjà à l'Université.

En fait, cette époque est pour Jean-Daniel Reynaud celle de sa passion et de son respect de la lecture. Il apprend et goûte le plaisir de lire. Il cite volontiers à ce sujet la phrase de Valéry Larbaud dans *Ce vice impuni, la lecture...* : « la lecture est le fruit du plaisir et non pas du travail ». Son acquis dans les langues anciennes va favoriser son accès aux lettres et à la philosophie, mais aussi son apprentissage de l'allemand.

La littérature d'idées de l'époque l'entraîne vers Marcel Proust, Jules Romains et vers la philosophie (ou du moins vers une pente généralisante). Dès avant la *philo*, il a lu Bergson. Puis il découvre *Le Mur* et *La Nausée* qui viennent de paraître mais qui ne sont encore que des lectures littéraires. Pendant l'automne 1943, c'est le tour de *L'être et le Néant* et l'entrée véritable dans la philosophie contemporaine.

Un prix de philosophie au concours général lui permettra d'obtenir une bourse et une entrée en khâgne à Henri IV.

Il n'a pas échappé au snobisme littéraire de l'époque : celui qui fait de la NRF avant-guerre un symbole d'anticonformisme prônant une nouvelle échelle des valeurs intellectuelles plus ou moins indifférente aux hiérarchies sociales, aux dignités et aux titres, diplômes compris. C'est ainsi qu'il apprend à classer les gens.

Jean-Daniel Reynaud a vécu également toute son enfance dans l'idée d'être de ce « peuple élu » qui se nourrit des textes originaux. De là est née sa conviction que l'on doit juger soi-même et avec des documents de première main. Tout au long de sa vie de chercheur, l'accès direct aux textes, connexe de la recherche de la preuve, restera parmi ses préoccupations dominantes.

Les années d'internat de khâgne avec les alertes, les aléas de l'occupation alle-

mande et les difficultés matérielles de la première année de la Libération restent malgré tout un bon souvenir. Celui de travaux forcés certes, mais consacrés en l'occurrence à des découvertes passionnantes entre existentialisme et idéalisme, les deux versants de la philosophie telle qu'elle se pratique alors.

Ces années sont des années de débats intellectuels intenses, marqués à la fois par une grande ouverture et par une forte incertitude. Progressivement, Jean-Daniel Reynaud construit ses propres références en réaction contre Sartre, et plus tard contre Marx.

Vient alors le temps de l'École normale supérieure — où il rencontre Merleau Ponty et Althusser — et celui de l'agrégation, qui le conduira à un poste de professeur de philosophie au Mans en 1949. Il veut faire de l'histoire de la philosophie : son mémoire est consacré à la jeunesse de Schelling sous la direction de Martial Guérout.

À la rue d'Ulm, deux expériences vont le faire bifurquer. La première est la déception ressentie face aux exercices académiques imposés aux agrégatifs. Il en retire un vif mépris pour la rhétorique philosophique et le brillant intellectuel sans rigueur.

En sens inverse, sa rencontre avec Jean Stoetzel lui ouvre de nouveaux horizons. Celui-ci le séduit par sa méthode et sa disposition d'esprit scientifique. Initialement dubitatif à l'égard de la psycho-sociologie, Jean-Daniel Reynaud acquiert par la pratique le sentiment d'une science intellectuellement solide. Lorsque Jean Stoetzel lui propose d'être chercheur au CNRS, il accepte.

Les années passées au CNRS (c'est-à-dire au Centre d'études sociologiques à ses débuts) sont une période de grande effervescence pendant laquelle il découvre la sociologie américaine et les méthodes empiriques. Sous l'influence de Georges Friedmann et de Jean Stoetzel, il fait sienne l'idée selon laquelle les problèmes politiques de la société d'après-guerre trouveront leur réponse dans l'analyse scientifique de la réalité. À partir de ce moment se confirme son aversion profonde pour les discours doctrinaires purement spéculatifs. Son souci de la méthode et de l'examen des faits ne le quitteront plus, comme son respect de l'expérience sociale dans ce qu'elle a d'irréductible, de la réalité des interactions et des décisions. Cette affinité avec les interactionnistes est en partie à l'origine de l'amitié qui l'a lié à Anselm Strauss depuis 1954.

Une mission de productivité en 1953 lui fait découvrir les États-Unis, le fonctionnement de leurs universités, les rapports de travail qui s'y développent.

En France, c'est le moment des premières grandes enquêtes menées avec l'appui de la communauté scientifique internationale et selon des standards professionnels comparables à ceux que nous connaissons aujourd'hui. C'est dans ce contexte que Jean-Daniel Reynaud apprend le métier de chercheur.

C'est ainsi qu'avec Alain Touraine, il participe à un grand programme de recherches sur la stratification et la mobilité sociales, lancé par l'Association internationale de sociologie et dirigé par David Glass, de la London School of Economics. Ce programme sera à l'origine de *La conscience ouvrière*.

Avec Alain Touraine toujours, mais aussi avec Bernard Mottez, Jacques Dofny et Claude Durand viendra aussi l'enquête sur la transformation des laminationns de Mont-Saint-Martin. Celle-ci, commanditée par l'Agence européenne de productivité, est la première en France à analyser le changement dans les organisations industrielles. Au premier degré, cette étude est consacrée à l'évolution des postes et des qualifications. Mais on s'y interroge aussi sur la manière dont les gens réagissent à un changement profond, comment ils intègrent celui-ci dans

leur vie. Derrière une problématique appuyée sur la notion d'attitude — l'outil dont on disposait alors —, affleurent une analyse sur la signification sociale du changement en même temps qu'une observation sur les conditions de son insertion dans l'organisation.

Contre toute attente, l'accueil des différentes parties concernées fut positif, de telle sorte que dans certains milieux, cette étude est alors devenue la référence pour décrire ce à quoi pouvait servir la sociologie. À la confrontation idéologique se substituait l'analyse des problèmes.

L'enquête sur les laminoirs de Mont-Saint-Martin est réalisée à l'Institut des sciences sociales du travail. Premier laboratoire de recherche consacré à la sociologie du travail proprement dite, l'ISST est dirigé par Yves Delamotte. Après Jean-Daniel Reynaud, Michel Crozier y viendra à son tour pour effectuer notamment son étude sur la Régie nationale des tabacs. Jean-Daniel Reynaud y lancera également une grande enquête par sondage sur la sécurité sociale avec la collaboration d'Antoinette Catrice-Lorey.

Entre temps, le hasard aidant, on demande à Georges Friedmann d'envoyer à Santiago du Chili des sociologues français pour développer là un Institut de sociologie, conçu comme l'amorce d'une faculté latino-américaine de sciences sociales. Friedmann se tourne vers ses « lieutenants ». Alain Touraine, Jean-Daniel Reynaud, Michel Crozier acceptent de partir six mois à tour de rôle, Lucien Bramps remplaçant Michel Crozier.

Pour chacun, c'est la découverte des pays en voie de développement, c'est-à-dire de situations sociales proches de celles du XIX^e siècle en France mais dans un contexte international différent. C'est aussi la recherche d'une réponse à la question : qu'est-ce que le développement ? Le Chili est une démocratie très contestée et le choix balance entre la voie révolutionnaire et la transformation économique. Toutes les forces politiques, tous les nœuds des problèmes sociaux sont là.

À l'initiative d'Alain Touraine, une étude par questionnaire est lancée simultanément dans les mines de charbon de Lota et dans l'usine sidérurgique de Huachipato, cette dernière représentant alors la modernité industrielle au Chili. Touraine formule les hypothèses, Reynaud réalise l'enquête, et Lucien Bramps en fait l'analyse avec Torcuato Di Tella (le livre, *Huachipato et Lota*, ayant été publié bien après l'enquête, en 1966).

Pour Jean-Daniel Reynaud, l'un des résultats de cette enquête restera particulièrement significatif. De la comparaison entre Huachipato et Lota, il ressort en effet une opposition caractéristique : à Huachipato, l'intérêt pour le syndicalisme et pour l'action ouvrière va de pair avec une attente de promotion individuelle et collective tandis qu'à Lota, l'engagement dans l'action est associé pour l'ouvrier au souhait de s'établir à son compte et de quitter le salariat. Deux représentations du mouvement ouvrier sont mises en évidence : dans le cas de Lota, celui-ci est opposé non seulement au patronat, mais aussi à l'industrie. À Huachipato, il se développe au contraire à l'intérieur de la grande industrie et du côté du développement industriel.

Chercheur mais aussi enseignant, Jean-Daniel Reynaud exerce à l'Institut des sciences sociales du travail, puis — durant une année — à l'Université de Lyon (on vient de créer la licence de sociologie). En 1959, il est élu au Conservatoire national des arts et métiers pour succéder à Georges Friedmann dont il enseignait déjà le cours d'Histoire du travail depuis un an. Il donne également un cours de sociologie industrielle, auquel succèdera un séminaire sur les relations

professionnelles, à l’Institut d’études politiques de Paris, en collaboration avec Gérard Adam et Yves Delamotte.

Après sa nomination au CNAM, il est délégué général à la promotion sociale, où il administre les crédits limités d’une action naissante. Il approfondit à cette occasion la différence entre l’enseignement au sens universitaire et la *formation* telle qu’elle est entendue dans l’entreprise, ainsi que la difficulté qu’il y a à rapprocher la demande et l’offre. À cette occasion, il créera le Centre d’orientation au CNAM.

C’est également en 1959 qu’avec Alain Touraine, Jean-René Tréanton et Michel Crozier, il crée la revue *Sociologie du travail*, qui deviendra la référence pour une nouvelle génération de chercheurs.

Quand Alfred Grosser lui propose de rédiger un livre sur les syndicats en France, il accepte, ayant déjà beaucoup travaillé dans ce domaine, et ayant pour point d’appui ses cours du CNAM sur l’histoire des syndicats et sur le syndicalisme contemporain.

Il participe au même moment aux débats du Club Jean-Moulin sur le syndicalisme. La publication de *L’État et le citoyen*, dont un chapitre, directement inspiré des thèses de Serge Mallet, le fait vivement réagir.

Devenu membre du Comité directeur du Club, il se charge d’une étude sur la négociation. Celle-ci portera notamment sur la pratique des fédérations CFTC de l’époque. Le rapport qu’il rédige est discuté à l’intérieur du Club. Il fait apparaître la place centrale de la négociation, et rejoint à ce sujet les idées de Paul Vignaux, animateur de Reconstruction et créateur du SGEN : le syndicat est un contre-pouvoir qui agit par la négociation. Remanié, ce rapport deviendra le chapitre sur la négociation des *Syndicats en France*.

Son ouvrage, s’organise en réalité autour du débat sur la négociation collective. L’idée centrale est que l’un des éléments fondamentaux de la vie en société est la *négociation organisée*. Le corollaire, qu’il faut s’intéresser aux problèmes que posent la négociation, son organisation et la validité de ses résultats. Cette thèse trouve un écho dans le débat social : elle correspond à la philosophie de quelques-uns des fondateurs de la CFDT, sans être pour autant choquante pour la CGT. Quoi qu’officiellement réservé, le patronat est intéressé.

D’août 1963 à janvier 1964, Jean-Daniel Reynaud effectue un semestre de *Visiting Professor* à l’université Columbia de New York. Il y rencontre Robert K. Merton et Paul Lazarsfeld dont il connaît déjà les écrits. Il voit de près le Centre de recherche dirigé par Alan Burton et observe le fonctionnement d’une université américaine. Celui-ci lui apparaît passionnant, mais éprouvant pour l’universitaire français, tant est grand l’écart aussi bien à propos des installations matérielles, des bibliothèques que du nombre des enseignants ou de l’auto-administration universitaire. Il en gardera une grande admiration pour la vie intellectuelle américaine. Il prolongera cette expérience en enseignant un semestre à UCLA et dans des séjours plus brefs comme à Harvard en 1971.

De retour à l’Institut des sciences sociales du travail, il entreprend avec Lucien Lavorel et Philippe Bernoux une étude sur les salaires et la négociation salariale dans plusieurs branches d’activité. Il formule l’hypothèse qu’il existe deux types de négociation : la « négociation guérilla » et la négociation créant des règles communes. Il propose aussi l’idée selon laquelle la stratégie des syndicats ne se réduit pas à un calcul d’intérêts. La notion de *régulation* — même si le terme n’existe pas encore — est déjà présente.

Commanditée par le Commissariat général du Plan, cette recherche fait partie

d'un programme plus vaste sur les questions sociales sous-jacentes aux faits économiques. Dans le même cadre, Jacques Lautman réalise avec Annie Jacob une recherche sur le patronat ; et Haroun Jamous, une étude sur la réforme des études médicales. C'est dans la même perspective qu'il dirige en 1965-1966 *Tendances et volontés de la société française*, ouvrage sur le thème des transformations sociales à l'œuvre dans une société en plein développement économique.

Cet ouvrage se trouve être le fruit du premier colloque de la Société française de sociologie, que Jean-Daniel Reynaud a contribué à créer en 1964. Cette période voit en effet le développement de plusieurs associations et sociétés spécialisées, dans lesquelles Jean-Daniel Reynaud se trouve tour à tour en position d'initiateur, de membre actif ou de responsable. Ainsi a-t-il un rôle déterminant dans les Associations nationale et internationale d'étude des relations professionnelles (AFERP, AIRP). Nommé président de l'Association internationale des relations professionnelles en 1976, il organisera le Congrès de Paris en 1979.

Au Conservatoire national des arts et métiers, les événements de mai 1968 ne le voient pas inactif : il occupe le rôle important de négociateur entre l'Institution et son public. Dans le prolongement des événements, il dirigera une quarantaine de monographies sur les grèves de 1968 vues par les étudiants du CNAM dans leurs entreprises.

En 1969, il crée au Conservatoire des arts et métiers, avec Sami Dassa et quelques membres de l'ISST, le Laboratoire de sociologie du travail et des relations professionnelles. C'est avec lui et Pierre Maclouf et à partir d'une enquête menée sur le terrain — à Dunkerque — dans la sidérurgie, qu'il met en forme son analyse d'ensemble sur les événements de mai 1968. C'est également en 1969 qu'il transforme la Chaire d'Histoire du travail du CNAM en Chaire de Sociologie du travail.

Dans les années 1970, il développe l'analyse des relations professionnelles. La grande vague des mouvements sociaux et des grèves en Europe de 1968 à 1972 le pousse à réexaminer les théories du pouvoir, le desserrement de la contrainte économique ébranlant les équilibres des organisations et des structures politiques.

En 1973, en liaison avec Jean-Maurice Verdier et Eugène Descamps, il consacre un séminaire de l'ENA à l'analyse des conflits sociaux. Cette méthode nourrira des séminaires pendant vingt ans au cycle supérieur de sociologie à l'ADSSA comme à Dauphine. Elle est fondée sur le parti pris de considérer les conflits sociaux non comme des épisodes pathologiques mais comme des comportements rationnels cherchant la solution d'un problème. Elle aboutit en 1978 au livre *Conflits du travail et changement social*, en collaboration avec Gérard Adam et à *La Sociologie des conflits du travail*.

À la même époque, il sera au centre du « mouvement sur les conditions de travail », la notion étant désormais entendue dans un sens élargi : conditions physiques, matérielles, mais aussi organisationnelles. En France, ce mouvement fait suite aux « grèves des OS » des années 1971-1972, sur lesquelles viennent se greffer une réflexion syndicale et patronale, puis un rapport remis au ministre du Travail par Yves Delamotte. Jean-Daniel Reynaud participe au débat qui puise sa source intellectuelle dans les travaux du Tavistock Institute de Londres, mais aussi dans les recherches du Norvégien E. Thorsrud. C'est de cette réflexion en prise sur les partenaires sociaux que sortira la loi-cadre de 1973 sur les conditions de travail et la création de l'Agence nationale pour l'amélioration des conditions de travail (ANACT).

Le rôle de Jean-Daniel Reynaud est alors à la fois intellectuel et institution-

nel. Il devient responsable du programme de recherche RESACT (Recherche scientifique pour l'amélioration des conditions de travail) auprès de la Délégation générale à la recherche scientifique.

C'est aussi à ce moment qu'il crée avec Michel Crozier et Henri Mendras l'Association pour le développement des sciences sociales appliquées (ADSSA), qui veut contribuer à la fois à la formation des étudiants ayant le sens du terrain et à l'élévation de la compétence sociale parmi les cadres et les dirigeants. Par la suite, l'ADSSA deviendra le Cycle supérieur de sociologie de l'Institut d'études politiques de Paris, dans lequel Jean-Daniel Reynaud continuera à donner son séminaire *Conflits*.

De même, il sera partenaire d'un Diplôme d'études approfondies de relations professionnelles créé à l'Université Paris-IX Dauphine par Jacques Delors en collaboration avec le CNAM.

Une action sur programme pour l'étude interdisciplinaire des relations professionnelles avec François Sellier, Jean-Maurice Verdier et Jacques Delors deviendra un Groupement de recherches coordonnées du CNRS (Greco).

À ce sujet, l'œuvre du sociologue rejoint une fois de plus la réalité sociale : les directions ne savent comment traiter la floraison de conflits observée un peu partout dans les usines. Sollicité de toutes parts, J.-D. Reynaud réalise alors notamment une grande opération de formation avec BSN, où il est chargé de préparer tous les chefs d'établissement à l'analyse des conflits du travail.

Parallèlement, il travaille pour la Commission des communautés européennes de Bruxelles, qui lui confie des tâches d'évaluation générale de la négociation collective dans les pays de la Communauté. Ces travaux aboutiront à un rapport qui sera discuté dans toutes les capitales de l'Europe en 1979.

Ce souci de participation à la vie publique ne l'empêche pas de poursuivre sa tâche de réflexion générale sur la société française. Ainsi paraissent coup sur coup en 1980 deux ouvrages collectifs auxquels il imprime sa marque : *Français, qui êtes-vous*, codirigé avec Yves Grafmeyer, dresse un état de l'identité nationale ; *La sagesse et le désordre*, dirigé par Henri Mendras, est explicitement présenté comme un bilan du chemin parcouru depuis *Tendances et volontés de la société française*, à un moment où le traumatisme de la crise s'est emparé du corps social. Jean-Daniel Reynaud, qui a inspiré l'idée de faire retour sur l'état du pays « du point de vue de ses régulations internes », donne le chapitre de conclusion du volume.

À partir de ce moment, pour des raisons de santé il s'éloigne de l'activité politique et professionnelle. Il accepte pourtant de prendre des responsabilités très sensibles. C'est ainsi qu'en 1985, après le retrait de Jean Stoetzel, il prend la direction de la *Revue française de sociologie*, où il aura le rôle de « gardien du temple » jusqu'en 1993.

Une période de réflexion a commencé qui aboutira à des publications sur la qualification, les nouvelles formes de négociation et sur la régulation sociale. Ce thème fait l'objet des *Règles du jeu*, ouvrage écrit pour l'essentiel en 1987, dans lequel il reprend les idées centrales de son parcours intellectuel en élargissant les fondements épistémologiques de son propos : le fait social premier, c'est la création des règles sociales, considérée comme un processus continu et indissociable de l'interaction permanente entre les acteurs sociaux.

À partir de 1989, avec Olivier Favereau, il ouvre dans son laboratoire un cycle de séminaires sur le thème *Le Travail : Marché et Organisation*. Son projet est

d'impulser des rencontres entre les économistes et les sociologues aptes au dialogue interdisciplinaire sur les problèmes du travail et de l'emploi.

Ses activités de recherche s'orientent vers les transformations et la modernisation du secteur public à travers des études sur la réforme des télécommunications et des recherches comparatives avec Emmanuelle Reynaud. Il continue sa réflexion sur les marchés internes et approfondit son dialogue avec les économistes et les juristes autour de la notion de régulation et de coordination.

I

Rue d'Ulm

L'explication cognitiviste des valeurs

Raymond BOUDON

Pourquoi les acteurs sociaux pensent-ils que telle institution, telle idée, tel mode de comportement, telle activité est bonne ou mauvaise ? C'est là une question essentielle pour les sciences sociales.

À cette question, elles ont apporté de nombreuses réponses partielles. Mais la réponse « cognitiviste » est peut-être la réponse qui se rapproche le plus d'une théorie générale de l'explication des valeurs. C'est celle que Weber a esquissée et que l'on peut par conséquent qualifier de néo-weberienne.

Pour résumer cette perspective d'un mot, elle part du principe qu'expliquer pourquoi une institution, une idée sont valorisées par un groupe c'est montrer qu'ils *font sens* pour les individus appartenant au groupe en question.

Mais la notion de sens n'est pas d'une clarté immédiate et l'on peut se demander si elle fait autre chose que déplacer la difficulté. Toutefois, ces doutes sont levés à partir du moment où l'on précise qu'il faut interpréter la notion de sens, ainsi qu'il est souvent pertinent de le faire, comme indiquant que les acteurs ont des raisons d'endosser telle valeur ou tel jugement de valeur. À partir du moment où l'on accepte cette interprétation, une théorie sociologique peut être soumise aux mêmes critères que n'importe quelle théorie scientifique¹. Je chercherai à montrer que cette théorie est présente, de façon implicite dans des analyses concrètes qu'on perçoit facilement comme efficaces et qui pour cette raison ont pris la stature d'analyses classiques.

Dans la seconde édition de ses *Règles du jeu*², J.-D. Reynaud apporte des précisions utiles sur la notion d'individualisme méthodologique et sur celle de rationalité. Les remarques qui suivent tentent de les prolonger, de les compléter et, peut-être, d'esquisser une théorie plus systématique de la rationalité axiologique.

1. Les objections de T. Abel (1964), *The operation called Verstehen*, in H. Albert (réd.), *Theorie und Realität*, Tübingen, Mohr, 177-188, apparaissent comme peu pertinentes. Comment soutenir qu'il est impossible de trancher objectivement entre plusieurs interprétations d'un même comportement ?

2. J.-D. Reynaud, *Les règles du jeu ; l'action collective et la régulation sociale*, Paris, Colin, 1993.

L'individualisme méthodologique

Il existe dans les sciences sociales une ancienne tradition, à laquelle on accole une étiquette un peu étrange, l'« individualisme méthodologique » (IM). Cette tradition est souvent mal comprise. Elle ne consiste évidemment pas à prétendre résoudre le problème de la poule et de l'oeuf et à postuler on ne sait quel primat de l'individu par rapport à la société. Elle se contente d'affirmer que, comme tout phénomène social est le résultat d'actions individuelles, un moment essentiel de toute analyse sociologique consiste à comprendre ces actions. D'autre part, faisant de ce moment « psychologique » un moment essentiel de l'analyse sociologique, elle insiste sur le fait que cette psychologie ne saurait être improvisée. Il faut donc notamment exclure toutes les explications de l'action introduisant des mécanismes psychologiques purement conjecturaux. L'individualisme méthodologique ne saurait par exemple se satisfaire d'hypothèses à la Le Bon ou à la Lévy-Bruhl. Le Bon voulait que les phénomènes de foule se laissent expliquer par le recours à deux hypothèses, celle de l'« automatisme » et de la « contagion ». Ces hypothèses sont à la fois lourdes et sans doute purement verbales. Il en va de même de l'hypothèse de la « mentalité primitive » à partir de laquelle Lévy-Bruhl expliquait les croyances magiques. Bergson soulignait déjà dans *Les deux sources de la morale et de la religion* que de telles hypothèses ne sauraient être considérées comme fournissant une explication valide. Elles ne sauraient être introduites dans une analyse relevant de l'IM.

L'IM exclut donc par principe les explications faciles de ce qu'on appelait autrefois la psychologie collective. Bien qu'elles conduisent à des apories maintes fois décrites, elles tiennent une place importante dans la rhétorique du sens commun comme dans la sociologie populaire (et parfois aussi malheureusement dans la sociologie qui s'affiche comme scientifique). Une sociologie soucieuse de scientificité, i.e. se donnant pour objectif la production de savoir, se doit de les éliminer. C'est à elles sans doute que Max Weber pensait en premier lieu lorsqu'il recommandait d'« évacuer le fantôme des concepts collectifs »³.

Il faut cependant reconnaître qu'il est plus facile d'évoquer des exemples d'hypothèses psychologiques inacceptables que de répondre à la question des critères permettant de reconnaître une bonne explication. Je crois que Weber, comme Simmel, comme après eux Popper, ont donné la seule réponse possible à cette question. « Comprendre » un comportement, une croyance, une appréciation, c'est en redonner le sens ; c'est déterminer en quoi ils font sens pour l'acteur ; c'est en déterminer les raisons. Il faut, nous suggèrent ces auteurs, essayer de ramener le comportement ou les croyances de l'acteur social à des hypothèses psychologiques aussi acceptables que possible. Pour traduire cette idée, Popper a parlé d'« hypothèse zéro », Weber de « compréhension du sens » (*deutend Verstehen*). Lorsqu'on voit quelqu'un couper du bois en hiver, l'hypothèse zéro consistera à supposer qu'il cherche à se donner les moyens de se chauffer. Notamment s'il le confirme, il n'y aura pas lieu d'aller plus loin. Mais le sociologue peut fort bien être amené à défendre une interprétation du comportement de l'acteur démentie par celui-ci. Comme le dit fort justement Reynaud, il n'y a pas lieu de supposer que « l'acteur détienne tout le sens de son action, encore moins qu'il soit capable de l'énoncer ou disposé à le faire ». Mais c'est seulement si l'hypothèse la moins lourde et la plus vraisemblable paraît exclue

3. Lettre à Liefmann du 9 mars 1920.

qu'on fera l'hypothèse par exemple qu'il ment ou qu'il cherche à nous donner le change. Si l'on introduit cette hypothèse, on tentera de la démontrer. Si l'on veut qu'il sacrifie en fait à un culte obscur, par exemple au dieu des bûcherons, il faudra aussi le démontrer. Si l'on veut qu'il soit soumis aux effets d'un *habitus* collectif caractéristique de son groupe social, on aura davantage de peine à proposer de cette interprétation une preuve non circulaire. C'est cet ensemble de postulats, plus facile à énoncer qu'à appliquer et dont on ne peut guère donner qu'une définition de type déictique — toujours signe de complexité — qu'il faut voir derrière la difficile notion de *Verstehen*.

S'il se refuse à traiter l'acteur social comme un simple jouet des structures sociales, l'IM reconnaît d'un autre côté parfaitement qu'il appartient à un milieu social, qu'il a été exposé à certains apprentissages, et qu'il est soumis à des contraintes sociales. Mais il se refuse d'introduire plus ou moins subrepticement les hypothèses de la vieille psychologie collective.

La complexité épistémologique de l'IM, qui est grande, explique sans doute qu'il soit souvent si mal compris et qu'on lui oppose de manière répétitive des objections représentant autant de contresens : quand on ne le confond pas avec l'atomisme, ou avec l'individualisme au sens moral, on veut y voir une résurrection du contractualisme de la philosophie des lumières ou l'expression d'une doctrine métaphysique qui affirmerait un ténébreux primat de l'individu, dont on se demande ce qu'il pourrait bien vouloir dire. Quant aux ritournelles verbeuses de type « juxtaposition de solitudes calculatrices », « psychologisme », « psychologisme rudimentaire », elles témoignent surtout de ce que les moins perspicaces ne parviennent même pas à subodorer la complexité de la méthodologie dont Max Weber a esquissé les principes, mais dont l'élaboration est loin d'être achevée.

L'importance de l'IM se mesure d'ailleurs à un signe qui ne trompe pas : on décèle sans difficulté une méthodologie individualiste derrière la plupart des grandes analyses sociologiques. Pour me limiter aux classiques, on la retrouve employée de façon absolument systématique par Tocqueville, par Max Weber — qui s'en recommande bien sûr explicitement et est à l'origine de l'expression même — ou par Simmel et occasionnellement dans leurs meilleures analyses, par Marx et même par Durkheim⁴. Réciproquement, les œuvres sans lendemain qui se sont inscrites dans l'histoire des succès de mode plutôt que dans celle de la connaissance, celles qui n'ont pas très longtemps donné l'illusion de la scientificité, comme celle de Le Bon, contredisent d'une manière ou de l'autre les principes de l'IM⁵.

La rationalité utilitaire

Une autre objection très fréquemment opposée à l'IM repose sur une faute de logique élémentaire, celle qui consiste à confondre le genre et l'espèce. On estime souvent que l'IM implique une axiomatique utilitariste. Or on ne voit

4. R. Boudon, « European sociology : the identity lost ? », in Birgitta Nedelmann et Piotr Sztompka (eds), *Sociology in Europe. In Search of identity*, New York/Berlin, de Gruyter, 1993, 27-44.

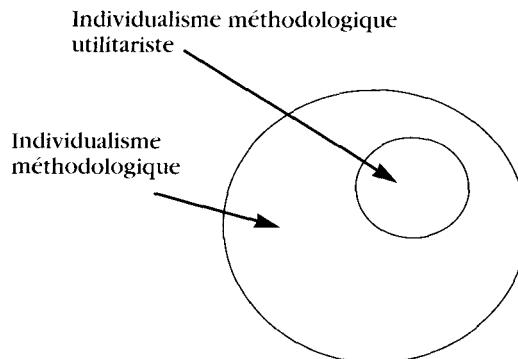
5. Le refus de l'IM s'appuie sur une rhétorique analogue à celle des vitalistes contre la biologie scientifique. Ce serait un sujet de sociologie de la connaissance passionnant que d'analyser cette analogie.

pas pourquoi il impliquerait que les croyances et les comportements doivent être expliqués par les intérêts. Rien dans les principes que je viens d'énoncer ne l'indique.

Si indéfendable que soit cette assimilation d'un point de vue logique, il faut toutefois reconnaître qu'elle peut se comprendre. D'une part parce que l'axiomatique utilitariste est souvent pertinente : bien des comportements humains s'expliquent par l'intérêt. Un Tocqueville le reconnaît, qui emploie souvent, de façon spontanée, une axiomatique utilitariste, tout comme un Weber⁶. Mais l'importance de l'utilitarisme s'explique aussi par le fait que, de A. Smith et Bentham à C. Menger, de Marx à M. Friedmann, de la philosophie politique écossaise à l'économie néo-classique et à l'économie marxiste, et aujourd'hui à la sociologie qui s'inspire du « rational choice model », de nombreuses écoles de pensée proposent de s'appuyer sur une axiomatique utilitariste du comportement. L'on peut ajouter incidemment que, souvent, le choix de l'axiomatique utilitariste s'explique, pour des raisons non ontologiques, mais stratégiques. Car le pessimisme du modèle utilitariste — l'acteur social ne se soucie que de son intérêt privé et non de l'intérêt public — est évidemment bien plus utile politiquement qu'un modèle partant de l'idée que le citoyen est mû par le souci du bien commun.

Ces facteurs expliquent qu'on assimile l'IM à l'utilitarisme. C'est pourquoi on voit si souvent apparaître, de Durkheim à Parsons ou à certains anthropologues, l'idée que l'IM implique l'utilitarisme et que le principal apport de la sociologie est d'avoir rompu à la fois avec l'utilitarisme *et* avec l'IM. La vérité est que, autant l'axiomatique utilitariste est importante, autant il est impossible de la tenir pour universelle. Sur ce point, je me sépare entièrement des tenants du « rational choice model »⁷.

Puisque je traite ici des valeurs, je commencerai par illustrer l'importance de l'axiomatique utilitariste dans l'explication des phénomènes de valorisation. Mais je montrerai aussitôt après qu'elle est particulière et qu'il est indispensable d'introduire d'autres types de rationalité à côté de la rationalité utilitaire.



6. Sans être bien sûr « matérialiste », Weber insiste toujours sur le fait que les croyances se grefent sur des soucis existentiels.

7. Le mot « rational » est significativement synonyme dans cette expression de « utilitariste ». Pourquoi la rationalité serait-elle nécessairement utilitaire ? J'ai insisté sur ce point dès *Effets pervers et ordre social*, Paris, PUF, « Quadrige », 1990 (1977).

La théorie utilitariste des normes

Les travaux de beaucoup d'auteurs contemporains⁸ utilisent un modèle très ancien d'explication de l'adhésion aux normes et aux valeurs. Il repose sur l'hypothèse que telle norme est acceptée, considérée comme légitime parce qu'un arbitre impartial, un spectateur non engagé ou, si l'on préfère cette expression, un acteur placé « sous le voile de l'ignorance » considérerait qu'il est de son *intérêt* de l'accepter.

En fait, la plupart de ces travaux peuvent être considérés comme des variations sur un thème développé de façon spectaculaire par Rousseau.

Rousseau

Dans le *Discours sur l'origine de l'inégalité parmi les hommes*, Rousseau se demande pourquoi la contrainte peut être acceptée par des hommes supposés libres. Pour faire comprendre ce qu'il a en tête, il a recours à une parabole. Deux hommes sauvages vivent dans l'état de nature. Ils ne peuvent par définition mobiliser aucune contrainte morale ni sociale. La nature est généreuse : les hommes sauvages ne sont pas confrontés à la rareté. Mais ils sont soumis, bien sûr, à des contraintes physiques. Un homme seul ne peut capturer un cerf par exemple. Supposons alors, nous dit Rousseau, qu'ils décident de faire la chasse au cerf. Ils font le guet. Mais redoutant que l'autre ne tienne pas son engagement, chacun est tenté de quitter son poste et de capturer le lièvre qui passe de manière à ne pas rester à jeun ce jour-là.

La partie de chasse de Rousseau peut être analysée dans le langage de la théorie des jeux. On désigne par les chiffres 1, 2, 3 les préférences des deux chasseurs : 1 > 2 > 3.

	Coopération (faire le guet pour capturer le cerf)	Défection (quitter le guet pour capturer un lièvre)
Coopération (faire le guet pour capturer le cerf)	1,1	3,2
Défection (quitter le guet pour capturer un lièvre)	2,3	2,2

La parabole de Rousseau illustre en fait une figure classique de la théorie des jeux, qui porte le nom de « jeu de l'assurance » (*insurance game*). On a une structure de jeu de l'assurance lorsque apparaissent les préférences suivantes (DC indique par exemple la situation où le premier acteur choisit la défection et le second acteur la coopération).

8. Comme K.D. Opp., 1983, *Die Entstehung sozialer Normen*, Tübingen, Mohr ou J.S. Coleman, *Foundations of social theory*, Cambridge, Harvard U. Press, 1990.

$$\begin{array}{l} \text{I : CC} > \text{DC} = \text{DD} > \text{CD} \\ \text{II : CC} > \text{CD} = \text{DD} > \text{DC} \end{array}$$

Cette structure des préférences fait apparaître un mélange d'accord et de conflit entre les chasseurs. Ils sont d'accord sur ce que serait la meilleure situation et celle qui viendrait juste avant la pire, mais ils divergent sur l'ordre à donner aux autres situations.

Si les chasseurs sont prudents, ils constatent, nous dit Rousseau, que la situation comporte un risque : celui de rentrer bredouille. Ils voient qu'en faisant défection, ils se privent du meilleur, mais évitent avec certitude le pire.

Rousseau établit ici un théorème très puissant. Il démontre que des individus libres peuvent avoir intérêt à accepter la contrainte. En effet, dès qu'un tiers a la capacité de punir celui qui aura quitté le guet pour capturer le lièvre, la structure de la situation change entièrement. Cette fois aucun des deux n'a intérêt à quitter le guet. D'où il résulte que les chasseurs ont intérêt à se soumettre à l'autorité du tiers s'ils veulent pouvoir arriver à leurs fins.

	Coopération (faire le guet pour capturer le cerf)	Défection (quitter le guet pour capturer un lièvre)
Coopération (faire le guet pour capturer le cerf)	1,1	3,3
Défection (quitter le guet pour capturer un lièvre)	3,3	3,3

Cette structure formalise l'intuition que Rousseau traduit par de belles et célèbres formules dont la théorie des jeux permet de montrer qu'elles sont moins paradoxaux qu'il n'y paraît : « forcer l'homme à être libre » ; « se couper un bras pour sauver le reste du corps ».

Mais ce qu'il importe surtout de noter, c'est que cette analyse utilitariste permet d'expliquer un *jugement de valeur* : oui, la contrainte peut être une *bonne* chose dans une société démocratique, car elle peut être la seule solution permettant aux acteurs sociaux de faire ce qu'ils veulent. Rousseau élucide ici les raisons pour lesquelles nous trouvons *normal* et *convenable* de nous laisser lier les mains par toutes sortes de contrats, dont le « contrat social », mais aussi toutes les menues contraintes sociales qui tissent notre vie de tous les jours.

La course aux armements

Le cas de la course aux armements que l'on a connu pendant des décennies illustre une structure de même ordre, quoique non identique, à la précédente. Pourquoi les gouvernements des deux superpuissances ont-elles jugé *bon* de poursuivre la course aux armements ? Parce qu'elles se trouvaient dans une situation qu'on peut décrire de la façon suivante :

	Coopération (ne pas s'armer)	Défection (s'armer)
Coopération (ne pas s'armer)	2,2 équilibre : pas de dépenses d'armement	4,1 pour I, menace mortelle, pour II, dépenses d'arme- ment mais supériorité
Défection (s'armer)	1,4 pour II, menace mortelle, pour I, dépenses d'arme- ment mais supériorité	3,3 équilibre et dépenses d'armement = gaspillage

Il ressort de cette présentation que chacun des deux protagonistes n'avait qu'un seul moyen de se préserver contre un risque mortel : s'armer.

Cette structure est importante. Elle montre qu'il existe des situations qui incitent les acteurs à faire le contraire de ce qu'ils veulent, même dans le cas où ils sont « libres », c'est-à-dire où aucune puissance supérieure ne peut les contraindre. Comme les hommes sauvages de Rousseau, les superpuissances de l'après-guerre se trouvaient dans une situation d'« état de nature ». Cette structure a été modifiée de manière endogène. En effet, l'un des acteurs s'est trouvé dans l'incapacité de suivre, les dépenses d'armement étant devenues excessives.

La mise en forme de la course aux armements par la théorie des jeux permet de mieux comprendre pourquoi elle a été considérée si longtemps pour *une bonne chose* par les gouvernements des superpuissances. Elle était perçue comme *légitime* car conforme aux impératifs de défense auxquels tout gouvernement est tenu de soustraire. Et il n'est devenu légitime de chercher à en sortir qu'à partir du moment où cet impératif s'est trouvé en contradiction avec un autre, qui consiste à ne pas consacrer une part excessive des ressources d'une nation à la défense.

Cette tradition utilitariste d'explication des normes, que Rousseau illustre de manière particulièrement brillante, apparaît comme ininterrompue dans l'histoire des sciences sociales. Cela tient simplement à sa valeur explicative. Comme l'ont reconnu tous les grands sociologues classiques, il est facile de repérer toutes sortes de phénomènes normatifs qui s'expliquent fort bien de façon utilitariste.

Le fonctionnalisme

Il faut ajouter à cela que les meilleures analyses de phénomènes normatifs qu'on peut emprunter à une autre tradition de pensée importante, le *fonctionnalisme*, apparaissent souvent comme relevant, elles aussi, de la tradition utilitariste.

En effet, le fonctionnalisme insiste sur l'intérêt *collectif* des normes. Expliquer que le public accepte telle norme et la considère comme légitime, c'est, dans cette tradition, montrer que tous auraient intérêt à l'admettre.

Je prendrai une illustration très classique, celui de l'explication fonctionna-

liste des appréciations portées sur le prêt à intérêt. Dans les économies traditionnelles, on considère le prêt à intérêt comme *illégitime* parce que les gens se connaissent et que le créancier peut s'attendre à voir rembourser demain ce qu'il a prêté aujourd'hui. Si le remboursement se faisait attendre ou si le débiteur cherchait à lui échapper, le créancier disposerait de sanctions morales⁹. Le prêt sans intérêt représente donc un système souple, permettant au débiteur de rembourser à son rythme et selon ses possibilités ; il est peu coûteux dans son fonctionnement et très efficace. L'application de ce système est pratiquement réduite aujourd'hui aux prêts entre membres d'une famille : la famille est l'un des rares sous-systèmes sociaux de nos sociétés complexes où il reste « fonctionnel ». En effet, lorsque la taille du groupe augmente, que la société se complexifie, que la mobilité devient normale, le prêt sans intérêt perd son *sens*, car il devient inapplicable. Désormais, le crédit deviendra impersonnel : il sera alimenté en collectant les disponibilités des prêteurs et en les distribuant aux emprunteurs à titre onéreux.

Dans cet exemple canonique d'analyse fonctionnelle, montrer qu'une institution est fonctionnelle dans une situation et dysfonctionnelle dans l'autre revient bien à montrer qu'il est de l'intérêt de tous de l'accepter dans le premier cas et de la rejeter dans le second. La base de l'analyse est bien ici encore utilitariste. Bien d'autres exemples pourraient être facilement mentionnés.

La tradition fonctionnaliste est souvent considérée aujourd'hui comme discréditée. Mais cela est dû plutôt à ses exagérations qu'à la non-pertinence de ses principes de bases. On ne peut par exemple accepter la théorie fonctionnaliste des phénomènes de stratification¹⁰. Les inégalités ont sans aucun doute une valeur fonctionnelle. Un Rawls¹¹ a d'ailleurs repris cette idée. Selon lui, les inégalités sont acceptables dans la mesure où, si elles étaient réduites, cela tournerait au désavantage, sinon de tout le monde, du moins des plus défavorisés. Mais il est impossible de prétendre, à l'instar de certains fonctionnalistes, que les inégalités qui apparaissent dans une société soient *toutes* justifiées.

Ainsi, les modèles utilitaristes sont importants pour expliquer les phénomènes de valeur. Mais ils sont en même temps insuffisants. Cela est évident. Mais le problème n'est pas de rompre des lances avec l'utilitarisme ou avec la « raison instrumentale »¹², mais d'une part de bien voir que, s'il ne peut prétendre occuper tout le terrain, il a sa place, et d'autre part, de repérer les modèles permettant d'expliquer les phénomènes de valeur dans les cas où l'utilitarisme apparaît comme impuissant.

La rationalité axiologique

Max Weber a bien vu lui aussi l'insuffisance du modèle utilitariste. C'est pourquoi il oppose rationalité axiologique et rationalité instrumentale. Malheureusement, il n'a jamais pris soin de préciser avec netteté ce qu'il entendait par ces

9. W. Alvin Gouldner, 1960, The Norm of Reciprocity : A Preliminary Statement, *American Sociological Review*, 25, 2, 161-178.

10. M.M. Tumin, 1967, *Social stratification*, Englewood Cliffs, Prentice Hall.

11. J. Rawls, *A Theory of justice*, Cambridge, Harvard U. Press, 1971 ; *Political liberalism*, New York, Columbia University Press, 1993.

12. Comme Parsons ou Habermass.

catégories. S'agissant de la seconde, elle est l'équivalent de ce que j'appelle ici le modèle utilitariste. Quant à la première, elle peut être prise, et est souvent prise, de façon banale : elle désignerait les comportements ou croyances qui s'expliquent comme résultant de l'application de valeurs. *Wertrational* serait alors un simple synonyme de « conforme à des valeurs ». Mais la même expression peut être prise de manière plus intéressante, et être interprétée comme désignant les cas où les valeurs sont endossées par le sujet, sinon de manière rationnelle, du moins au vu de certaines *raisons* dont on peut comprendre qu'il les tienne pour convaincantes. Ces raisons *peuvent* dans certains cas relever de la catégorie de l'utilité. Mais il existe bien sûr d'autres types de raisons. Comme l'ont relevé divers auteurs¹³, Weber n'est pas d'une clarté lumineuse sur sa « rationalité axiologique », et il est possible que j'étende ici cette notion au-delà de ce qu'il avait en tête. Mais mon objectif n'est pas de déterminer ce que Weber a réellement pensé, mais de saisir les différents modèles permettant d'expliquer le phénomène des valeurs.

Il n'est pas difficile de trouver de nombreux exemples de *Wertrationalität* en ce sens étendu. Prenons par exemple le cas du sentiment de légitimité, i.e. de la valorisation positive ou négative qui s'attache à certaines institutions. Certains des exemples ci-dessus, comme celui de Rousseau, montrent qu'une axiomatique utilitariste peut suffire à les expliquer. Mais l'on peut tout aussi facilement trouver d'autres cas où elle apparaît au contraire comme inutile. J'emprunterai un exemple classique à Adam Smith.

Adam Smith

Il est intéressant de s'adresser à Adam Smith pour deux raisons. D'abord parce qu'il est à juste titre considéré comme l'un des pères de l'utilitarisme, ensuite parce qu'il a bien vu dans cet exemple qu'une axiomatique utilitariste ne suffit pas.

Pourquoi, se demande Smith, considère-t-on en général comme normal que les salaires des soldats soient plus faibles que ceux des mineurs ? L'exemple choisi par Smith était sans doute plus parlant de son temps que du nôtre. Mais l'on pourrait sans difficulté appliquer sa méthodologie à des situations contemporaines. Proprement transposée, elle permettrait d'expliquer pourquoi les salaires des ingénieurs en Russie sont perçus comme trop bas ou les salaires des vedettes de la télévision trop élevés en France. Si l'on rétablit ses propositions implicites, l'analyse de Smith est la suivante :

- Un salaire doit être perçu comme juste par l'intéressé, par sa catégorie et aussi par le spectateur impartial si l'on veut qu'il ne donne pas naissance à un sentiment d'illégitimité soit chez l'intéressé soit dans le public.
- Le salaire est la rémunération d'un service rendu.
- À service équivalent, les salaires doivent être équivalents, sinon la notion de salaire juste s'écroule.
- Dans la valeur du service rendu rentrent différents éléments : la durée d'apprentissage qu'il implique, le risque auquel il expose celui qui le rend, etc.
- La durée d'apprentissage est comparable dans le cas du mineur et dans

13. S. Lukes, « Some problems about rationality », *Archives européennes de sociologie*, 8, 2, 1967, 247-264.

celui du soldat ; le métier de soldat comporte des risques, celui du mineur aussi ; dans les deux cas, on risque sa vie.

— Néanmoins les activités en question sont incommensurables.

— La mort du mineur est un accident ; elle fait partie des risques du métier, tandis que la mort du soldat relève du sacrifice volontaire. Même quand il n'est pas exposé, le soldat peut donc recevoir une récompense symbolique : le respect qu'on doit à celui qui se dévoue.

— À quoi il faut ajouter que le soldat défend la patrie dans sa substance même, tandis que le mineur ne fait que pratiquer une activité orientée vers la production de biens matériels.

— C'est pourquoi le soldat peut être candidat aux honneurs, à la gloire et aux symboles qui en témoignent.

— Il résulte de tous ces éléments que le mineur, ne pouvant recevoir les récompenses symboliques auxquelles le soldat peut prétendre et accomplissant d'autre part un travail aussi essentiel, aussi pénible et aussi risqué doit recevoir en une autre monnaie les récompenses que par principe il ne peut recevoir en gloire. C'est pourquoi il doit être mieux payé que le soldat.

Comme on le voit, cette analyse, que j'ai un peu formalisée, ne se réduit pas du tout à une axiomaticque utilitariste. Elle prend la forme de conséquences tirées rigoureusement de principes.

Pour souligner le caractère très actuel de l'analyse de Smith, j'emprunterai à un analyste moderne une analyse très proche. Walzer¹⁴ se demande pourquoi on considère comme juste et acceptable l'institution de la conscription s'agissant des soldats, mais non des mineurs. Il suffit d'y réfléchir un instant pour voir que la réponse est tout sauf immédiate et qu'elle propose une excellente énigme. La réponse est ici aussi que l'activité du soldat est une activité vitale. Le maintien de l'intégrité de la nation est la condition même de son fonctionnement. En ce sens, cette fonction est supérieure en urgence ; tandis que les autres sont multiples et subordonnées. Si on appliquait la conscription à telle activité économique non supérieure aux autres, il faudrait pouvoir l'appliquer à toutes, ce qui est absurde et reviendrait à la limite à justifier le travail forcé. Si on ne l'applique qu'à une seule d'entre elles, cela serait arbitraire ; or une institution perçue comme arbitraire ne saurait passer pour légitime.

Dans cet exemple, le sentiment de justice, de légitimité est de nouveau associé à des raisons. Ces raisons constituent un système défendable de corollaires tirés de principes qu'on peut facilement considérer comme acceptables. Elles expliquent que telle institution soit perçue comme bonne, légitime et acceptable, telle autre non.

Je note en passant que ces analyses en termes de raisons axiologiques expliquent non seulement les états d'âme des acteurs, mais des *faits sociaux* (rappelons-nous que l'individualisme méthodologique est une méthode non psychologique, mais sociologique) : c'est un fait que la conscription des mineurs n'est jamais utilisée dans les sociétés démocratiques en régime normal. Elle n'est jamais utilisée, car elle est choquante. Et elle est choquante parce qu'elle ne peut être justifiée. C'est aussi un autre fait, complémentaire de celui que je viens d'évoquer, que la conscription des mineurs (des bûcherons, etc.) ne s'observe en régime normal que dans les sociétés totalitaires, i.e. dans les sociétés dont les gouvernants recourent au nerf de la force parce qu'ils ne peuvent justifier leurs mesures.

14. M. Walzer, 1983, *Spheres of justice*, Oxford, Robertson.

Je prendrai encore quelques exemples pour faire saisir cette notion de rationalité axiologique au sens large.

C.W. Mills

Dans un passage célèbre de *White collar*, Mills décrit des employées de bureau. Il s'agit d'une entreprise taylorisée. Dans une grande salle, des employées sont toutes attelées à une même tâche. Elles sont installées dans un espace identique et disposent toutes du même mobilier et du même matériel. Des conflits violents émergent souvent à propos de questions qui sont facilement perçues par l'observateur comme mineures. Ainsi, la bonne distance par rapport aux sources de lumière ou aux murs est traitée comme un bien démesurément convoité. Des disputes apparemment sans mesure avec ces enjeux apparaissent de façon régulière. De façon générale, ces employées sont traitées de façon identique, mais tout signe de préférence pour l'une d'entre elles de la part de l'encadrement est perçu comme gravement injuste et insupportable.

Pourquoi ces conflits ? Une observation superficielle pourrait conduire à des explications par la « susceptibilité » ou par le ressentiment. Il serait facile en d'autres termes d'imaginer pour élucider le mystère l'une de ces explications psychologiques tautologiques que la sociologie spontanée produit facilement. En fait, ces conflits ne sont pas liés aux personnes. Ils ne reflètent que dans une faible mesure des idiosyncrasies individuelles. En ce sens, ils sont différents dans leur nature même des disputes qui peuvent survenir entre des voyageurs pour une place à la fenêtre. D'abord, les voyageurs ne sont coincés dans le même espace que pour peu de temps. Surtout, ils sont simplement juxtaposés par l'effet du hasard qui a voulu que tous prennent ce jour-là le même train pour la même destination. En dehors de cela, il n'y a rien de commun entre eux. Ils n'appartiennent pas à un système d'interaction orienté vers une fin comme les employées de Mills. Voilà pourquoi les réactions de ces dernières sont beaucoup plus vives et surtout pourquoi elles ont un sens tout autre : dans un système orienté vers la production, où les contributions individuelles sont identiques, il faut que les rétributions soient égales. En conséquence, toute différence est perçue comme profondément injuste, comme trahissant pour ainsi dire les règles de base du système d'interaction. Alors que la réaction du voyageur est purement utilitariste (sauf dans le cas où il a réservé une place près de la fenêtre et qu'un intrus s'y est installé), celle de l'employée de Mills est d'une tout autre nature : il s'agit d'une réaction d'indignation morale contre une injustice dans le second cas, d'un simple sentiment de désagrément dans le premier.

Tocqueville l'avait bien vu : les priviléges sont encore plus insupportables dans une société d'égaux. Plus les différences s'estompent, plus celles qui subsistent paraissent insupportables. Cet effet est encore plus marqué s'agissant, non d'une société au sens large où les mérites des uns et des autres ne peuvent être facilement comparés, mais d'une société d'égaux dont les contributions à l'objectif commun sont semblables. Dans ce dernier cas, la détermination de l'égalité entre contributions et rétributions étant, en raison de la standardisation des tâches, beaucoup plus facile, l'exigence d'égalité à toutes chances d'être particulièrement vive. Toutes les conditions sont donc réunies pour que des conflits violents s'ins-

tallent sur des questions qui pourront facilement apparaître comme superficielles à l'observateur extérieur.

La même structure se retrouve dans des contextes très différents. Comme le bureau taylorien, le kibbouz israélien traditionnel est aussi une société égalitaire. Toutes les différences entre individus y ont été neutralisées autant que faire se peut. La culture socialiste romantique qui a présidé aux premiers kibbouzim a même voulu que l'argent en soit éliminé. Ici, la valeur fondamentale est l'égalitarisme¹⁵. Dans ces conditions, tout avantage non justifié est perçu comme une contradiction avec le système, comme dépourvu de sens, et comme injuste. Étant donné qu'on a cherché à éliminer toutes les différences et qu'on a érigé ce principe en loi du système, tout privilège apparaît comme incompatible avec l'essence même du système. Bien entendu, il n'est pas possible en réalité de faire que toutes les différences soient égalisées. Comme dans le cas du bureau de Mills, toutes sortes de petits avantages, de nuances inévitables dans le fonctionnement d'un système d'interaction seront perçus comme d'inacceptables priviléges.

Ces deux cas sont très proches l'un de l'autre. Dans le premier, c'est la finalité même du système d'interaction, la production, qui explique que les employées attachent une attention sourcilleuse aux différences de traitement auxquelles elles sont exposées, même lorsque celles-ci sont non délibérées et mineures. La rationalité axiologique prend ici la forme d'un syllogisme pratique s'appuyant sur des prémisses solides. Dans le second cas, le syllogisme pratique est un peu différent, mais il s'appuie sur des prémisses tout aussi solides. Ici, ce n'est pas la finalité, mais ce sont les valeurs mêmes sur lesquelles la société prétend se fonder qui fournissent les prémisses du syllogisme pratique. Un état de choses contradictoire avec ces prémisses, même s'il apparaît comme difficilement évitable, apparaîtra facilement comme insupportable parce que violant les principes mêmes sur lesquels repose le système d'interaction.

Les sentiments de justice ou d'injustice méritent bien leur nom de « sentiments » au sens où ils comportent une dimension affective essentielle : rien n'est plus difficile à *supporter* que l'injustice. Mais ils sont en même temps fondés sur des systèmes de raisons. Et la réaction « affective » est d'autant plus forte que les raisons apparaissent au sujet social comme plus solides. Il est évidemment peu important en soi pour un employé d'être placé plus ou moins près de la fenêtre. Ce n'est pas l'intérêt de cette position qui est ici en cause. Le modèle utilitariste ne s'applique pas. Ce qui est en cause est beaucoup plus important : c'est, si l'on peut dire, la lisibilité du monde pour le sujet, son sens, sa légitimité. Le sujet a l'impression que le sens même de son existence est atteint par une injustice.

Par leur familiarité même, ces exemples montrent que les cas où des réactions morales et plus généralement des phénomènes normatifs et axiologiques ne s'expliquent en aucune façon sur le mode utilitariste sont légions. J'ai considéré ici le cas du sentiment de justice. Bien d'autres types de phénomènes axiologiques pourraient évidemment être considérés. D'autre part, ces exemples montrent bien que, s'il est des cas où des sentiments inspirent au sujet les jugements de valeur auxquels il adhète, il en est d'autres où à l'inverse, ce sont des raisons — ici des raisons axiologiques — qui règlent l'intensité et déterminent les modalités des réactions affectives. Il est utile de rappeler ce point, car

15. E. Ben Rafael et S. Sharot (1991), *Ethnicity, religion and class in Israeli society*, Cambridge, CUP.

la fameuse typologie weberienne de l'action juxtapose la catégorie de l'« affektuel » à celle de la « rationalité axiologique ». L'on en tire souvent l'impression fausse que les deux catégories doivent être interprétées de façon disjonctive.

Ces exemples montrent en résumé :

- Contre la tradition utilitariste, que les jugements axiologiques ne se réduisent pas à des intérêts.
- Contre la tradition issue de Pareto et surtout de Freud, que la catégorie de la « rationalité axiologique » est irréductible à l'affectif.
- Contre la tradition « irrationaliste », que les jugements axiologiques sont souvent appuyés sur des systèmes de raisons solides.

En même temps, ces quelques exemples ont l'intérêt d'évacuer quelques-unes des objections contre l'individualisme méthodologique. Le cœur de toutes ces analyses est bien constitué par un effort pour comprendre les réactions et les sentiments du sujet en partant du postulat que celles-ci ont un *sens* et, plus précisément, qu'elles sont fondées sur des *raisons*. Mais, bien que le moment « psychologique » de l'analyse soit essentiel, on analyse aussi toujours les réactions d'un acteur situé dans un contexte social. Un système d'interaction « taylorien » entraîne de la part de l'acteur des appréciations axiologiques qui ne s'expliquent que si l'on tient compte des caractères propres à ce type de contexte. D'un autre côté, les deux derniers exemples montrent qu'à des situations concrètement différentes peuvent correspondre des « structures abstraites » semblables : le kibbutz de Ben Rafaël constitue comme le bureau de Mills un contexte favorable à l'apparition d'appréciations négatives et vétilleuses des différences de traitement.

J'ai placé le mot « psychologique » entre guillemets. Car le sociologue ne peut évidemment conduire une analyse psychologique au sens propre du terme, ne fût-ce que parce qu'il n'est pas question pour lui de traiter de chaque individu en particulier. Dans le vocabulaire de Weber, le sociologue considère un individu « idéal-typique », un *modèle* d'individu ne correspondant sans doute à aucun individu concret. Dans le langage de Simmel, il utilise une psychologie « abstraite » ou « de convention ». Il en va de même d'ailleurs de la description du contexte : elle se réduit au repérage des traits essentiels, ceux qui permettent de « comprendre », de saisir le « sens » de la réaction des individus.

L'objectivité des valeurs

Les exemples précédents montrent que l'on peut parler sans excès de *l'objectivité des valeurs*. Elles sont en général publiques, fondées sur des raisons. Oui, le prêt sans intérêt *est* objectivement une bonne chose dans le cadre de la famille moderne ou dans celui des sociétés traditionnelles. Oui, les réactions négatives des employées de Mills sont fondées sur des raisons *objectives*.

Les valeurs sont toutes proportions gardées du même ordre d'objectivité que les vérités démonstratives. Elles sont également publiques et elles sont les unes et les autres acceptées à partir du moment où elles apparaissent comme fondées sur des systèmes de raisons acceptables.

Sans doute leur objectivité est-elle contextuelle. Ce qui est bon ici ne l'est pas forcément là. Il est bon ici mais non là de se déterminer à l'unanimité. Mais une compréhension transcontextuelle des valeurs n'est possible que parce que l'observateur qui appartient au contexte X peut comprendre qu'en Y les

mêmes principes universels aboutissent à des conclusions différentes. C'est le même principe de la recherche de la légitimité des décisions collectives qui fait qu'ici on adopte la règle de l'unanimité et là celle de la majorité simple.

Il faut reconnaître aussi que les jugements de valeur, tout comme les jugements de fait, peuvent être fondés sur de mauvaises raisons. Il existe des erreurs axiologiques comme il y a des erreurs de démonstration. On connaît la fameuse expérience de Milgram. Des sujets se laissent convaincre d'envoyer un courant électrique d'intensité croissante à un cobaye pour produire chez lui des effets de renforcement. En fait il n'est pas difficile de voir que le sujet qui accepte l'expérience le fait sur la base de mauvaises raisons, à savoir d'une interprétation ritualiste de l'autorité scientifique. Or on ne peut pas tout faire au nom de la science. Lorsqu'une action comporte des conséquences morales, le sujet est libre d'apprécier s'il doit ou non l'entreprendre. Se laisser impressionner par le savant sur des questions de morale *est* donc mauvais. Surtout lorsqu'il s'agit d'administrer des souffrances à autrui. Cela ne peut être accepté que dans des circonstances exceptionnelles et certainement pas dans le contexte d'une expérience de routine. L'indignation que provoque l'expérience de Milgram n'est que la contrepartie de la valeur objective des raisons de cette indignation : les raisons de ceux qui s'indignent sont objectivement bonnes et celles des sujets qui acceptent l'expérience de Milgram objectivement mauvaises. Comme le dit le philosophe Alain, « l'important c'est d'obéir mais sans respecter ». Pourquoi les raisons des sujets sont-elles *objectivement* mauvaises ? Parce qu'elles caricaturent la notion même d'autorité. L'autorité ne peut être acceptée que lorsqu'elle assure une fonction, par exemple d'information ou de coordination. Mais accepter l'autorité parce qu'elle est l'autorité, c'est nier dans les faits l'autonomie de la personne sans laquelle l'autorité est dénuée de sens.

Cher Jean-Daniel Reynaud,

Je crains de transgresser, ce soir, les règles de la bienséance en te disant, de manière un peu solennelle, et publique, ce que j'ai dit cent fois, ici ou là, dans des conversations amicales. Tu es, pour moi, l'incarnation du sociologue tel que je voudrais qu'il soit, celui dont j'aurais aimé qu'il puisse être l'incarnation officielle de la sociologie, dans les instances de décision ou de représentation. Je pense que la dissociation, si funeste, de l'autorité intellectuelle et du pouvoir social qui blesse si profondément la sociologie française s'est accomplie, et pour longtemps, lorsque tu as été éloigné des positions de pouvoir qui, tenues par toi, auraient été des lieux de concertation.

Ferme et intransigeant dans la confrontation intellectuelle (je me rappelle le texte, splendide d'autorité et de liberté, que tu avais écrit sur Sartre à une époque où tant de sociologues s'aplatissaient devant la philosophie), tu as toujours été ouvert et conciliant dans les confrontations sociales et tu n'es pas de ceux qui auraient usé de pouvoirs temporels pour imposer des modes de pensée incapables de triompher par la seule force de leur logique (c'est peut-être pour cela qu'ils ne t'ont jamais été accordés...) ; et moins encore de ceux qui, n'osant pas se confier à la seule « force intrinsèque de l'idée vraie », n'entrent dans la lutte intellectuelle qu'accompagnés de leurs « laquais » — au sens de Pascal, évidemment...

Je ne résiste pas au plaisir de t'offrir un petit morceau de Pascal dont tu apprécieras le réalisme sociologique, ou, ce qui revient au même, la formidable ironie : « Que l'on a bien fait de distinguer les hommes par l'extérieur, plutôt que par les qualités intérieures ! Qui passera de nous deux ? Qui cédera la place à l'autre ? Le moins habile ? mais je suis aussi habile que lui, il faudra se battre sur cela. Il a quatre laquais, et je n'en ai qu'un : cela est visible ; il n'y a qu'à compter ». Et de fait, encore aujourd'hui, quand on veut mesurer le pouvoir temporel des universitaires, comme j'ai tenté de le faire dans la recherche qui a mené à *Homo academicus*, rien n'est plus facile, « il n'y a qu'à compter » et les indicateurs (présence au CNU, aux commissions du CNRS, aux jurys de concours, à la tête d'instituts ou d'associations, etc.) s'offrent tout préparés dans la réalité même. Il en va tout autrement lorsque l'on veut mesurer la reconnaissance proprement intellectuelle : en l'absence de critères

indiscutables, et proposés par l'univers même, il faut construire de toutes pièces les indices de cette hiérarchie essentiellement *invisible*.

Et que dire alors des « qualités intérieures », celles que l'on s'accorde à te reconnaître, compétence, modestie, générosité, élégance morale ? Il n'y a pas d'autre mesure pour tout ça que l'expérience personnelle et la conviction intime qu'elle engendre. Si je ne craignais pas de me mettre en scène, c'est le détail de cette expérience que j'aimerais évoquer, laissant de côté l'œuvre, et ces travaux que j'admire pour leur rigueur et leur extrême *justesse* de vue et de ton (je pense par exemple aux études que tu as menées pendant et après la crise de 68 dans les entreprises et qui tranchaient si fortement sur la littérature produite à chaud par la proximité-distance du regard, la finesse des observations et la complexité mesurée des analyses). J'aimerais savoir dire l'*impression* qui est restée en moi de tous les échanges que j'ai eus avec toi, conversations amicales, réunions de travail (sous l'égide, notamment, de Bourparytre...), discussions sur le devenir de la profession (où je ne tenais pas toujours le rôle du pessimiste) et qui se condense dans le rayonnement généreux d'un visage, dans le plissement rieur d'un regard et l'imperceptible ironie d'un sourire chaleureux.

Comme je le craignais, j'ai peut-être transgressé les règles de la bienséance. Ceux qui me connaissent (et tu en es, je crois) me pardonneront, je l'espère. Quant à moi, si je ne suis pas sûr de l'avoir dit, je suis sûr de ce que je voulais te dire : ma très grande et très profonde sympathie, entendue, au sens des anciens, comme une sorte d'affinité élective.

Pierre BOURDIEU

La sociologie au service de l'emploi

Alain TOURAINÉ

La sociologie peut contribuer à l'analyse du chômage et à la recherche de solutions. Non seulement en décrivant les effets destructeurs du chômage sur la personnalité individuelle et sur la vie sociale, mais surtout en éclairant les nouveaux besoins auxquels l'économie doit répondre, donc en insistant sur le chômage structurel, alors que l'attention se porte surtout sur le chômage conjoncturel, en montrant la responsabilité du désordre monétaire ou de la baisse de la demande extérieure dans son augmentation. La grande croissance de l'après-guerre a été largement facilitée par l'abaissement des barrières douanières, mais elle a été nourrie par de nouvelles demandes : les ménages se sont donnés l'équipement qui leur manquait, de l'automobile à la machine à laver, du frigidaire à la télévision, des meubles aux électrophones puis aux chaînes hi-fi. L'Europe occidentale est entrée dans la société de consommation où les États-Unis avaient pénétré beaucoup plus tôt, dès les années vingt. C'est pendant ces « trente glorieuses » qu'on aurait pu dire : quand le bâtiment va, tout va, tellement l'amélioration de l'habitat fut liée à une transformation du genre de vie, rendue possible par l'élévation du niveau de vie, et surtout du revenu des ménages grâce à la progression du travail féminin salarié.

Ce modèle de consommation a connu, dans le cas français, des années glorieuses assez brèves, puisque les Français n'entrèrent dans la consommation de masse que pendant les années soixante et qu'à partir de la fin des années soixante-dix, commence l'inexorable montée du chômage et la conscience de crise qui l'accompagne. Il n'en reste pas moins que l'image dominante du genre de vie européen, entre la reconstruction d'après-guerre et la récession des années quatre-vingt-dix, fut celle de la civilisation automobile, de ses routes, de ses garages, de ses courses de vitesse et des encombrements urbains. De manière plus générale, on a vu se créer une nouvelle société industrielle, et Georges Friedmann a eu raison de parler de troisième révolution industrielle. Le modèle industriel a pénétré dans des domaines qu'il ignorait ; on s'est mis à parler de l'hôpital, dans certains pays au moins, de l'université, et partout du tourisme et des manifestations commerciales, comme d'entreprises. Le management est devenu la formule dominante de la rationalisation, puisqu'il s'appliquait au domaine de la consommation et à celui de la communication autant qu'à celui de la production.

Chacun se rend compte que ce modèle de consommation s'épuise, que parfois l'encombrement devient insupportable, et que simplement les besoins les plus massifs ont été satisfaits, ce qui appelle des achats de remplacement plus que des acquisitions nouvelles malgré l'apparition de produits nouveaux, présents ou annoncés, en particulier dans le domaine de la communication avec les PC, les fax, les nouveaux types de télévision, etc.

Partout l'abandon de ce modèle de vie personnelle et collective prend la forme d'un jugement négatif porté sur l'activité économique. Mais la période où quelques-uns ont parlé de croissance zéro sur un ton optimiste a été brève ; la stagnation de l'activité, à moins qu'on interdise tout progrès technique, diminue l'emploi. Plus important encore, si les pays depuis longtemps industrialisés se lassent des efforts du travail rationalisé, les nouveaux venus, les nouveaux pays industriels, hier et aujourd'hui en Asie, demain en Amérique latine, et après-demain dans d'autres parties du monde, conquiètent activement de nouvelles parts de marché, jusque dans les branches les plus modernes. Les bonnes intentions de l'Occident riche à l'égard du tiers-monde en chute des années quatre-vingts ont donc été vite remplacées, au début des années quatre-vingt-dix, par la peur de la délocalisation accélérée d'entreprises attirées par les bas salaires, et les demandes de protection douanières se multiplient, en particulier en Europe.

Ces faits élémentaires doivent être rappelés pour éviter tout malentendu : parler de nouvelles demandes ne doit pas être confondu avec le désir de quelques-uns de « lever le pied » ou avec l'idée qu'il faut qu'un siècle d'équilibre succède à un siècle de croissance, qu'il faut moins se préoccuper de « take off » que de « landing ». On ne peut sérieusement définir de nouvelles demandes qu'en les associant à la création de nouveaux emplois et on doit même, dans les circonstances actuelles, identifier les nouvelles demandes qui contribuent à créer le plus grand nombre d'emplois nouveaux et les favoriser. On voit par exemple, qu'en Allemagne surtout, les règlements de protection de l'environnement, qui embarrassent et parfois, disent les intéressés, paralysent des industries comme la chimie, ont créé aussi près d'un million d'emplois. L'écologie est aussi éco-business et il est facile d'imaginer l'ampleur extrême que devrait revêtir une politique écologiste dans les pays post-communistes dévastés par une industrialisation sauvage et qui menacent l'ensemble de l'Europe de nouvelles catastrophes à la Tchernobyl.

Mais le plus important est le remplacement d'une consommation industrialisée par des formes plus personnalisées de consommation. Nous avons été habitués à trouver dans des centres commerciaux, des hôpitaux, des universités, parfois même des centres culturels, une grande variété de « produits » de consommation, et nous souhaitons rarement revenir à de petites unités locales de consommation, sauf comme des compléments, des services de proximité. Encore ceux-ci comme les « dépanneurs », selon le mot québécois, les épiceries de quartier, apportent-ils avant tout un service très particulier, en ouvrant à des heures inhabituelles. Mais encore une fois, il faut écarter l'idée d'un retour à la vie locale, aux petites unités de production ou de consommation. Il s'agit avant tout de repérer l'apparition des services nouveaux, répondant à des demandes générales de soins et plus largement d'autonomie personnelle. À l'image de l'individu travailleur se substitue celle de l'individu autonome, aménageant des espaces et des durées de liberté dans un univers tramé d'organisation collective.

Si on présente ce besoin hors de tout cadre social, il prend des formes par définition sans importance économique, même si elles sont culturellement très

significatives. C'est pourquoi il faut insister sur les expressions économiquement les plus importantes qu'elles prennent et qui sont susceptibles de susciter, si les mécanismes d'allocation des ressources fonctionnent bien, la création de nombreux emplois. Le domaine le plus important est celui des soins médicaux, qui atteignent déjà de 8 à 12 % du PIB dans les pays industrialisés. Ces soins ont été et sont encore dominés par la conception « industrielle » que j'ai évoquée. Et c'est justifié dans un grand nombre de cas, traitements médicaux intensifs, utilisation de l'imagerie médicale, laboratoires d'analyses, et naturellement chirurgie. Mais à côté de ces besoins, et de plus en plus séparés d'eux, existent des domaines de plus en plus vastes qui requièrent un type complètement différent de soins médicaux, qu'on peut appeler extensifs au lieu d'intensifs, et personnalisés au lieu de techniques. C'est d'abord aux soins du grand âge et surtout de la dépendance qu'on songe, mais on peut y ajouter le traitement de beaucoup de malades psychiatriques et de nombreux handicapés. Et aussi de la grande majorité des malades atteints d'affections soit incurables, soit devant lesquelles la médecine est encore pour l'essentiel impuissante, le sida dans le premier cas, le cancer dans le second. Tous ces cas, qui représentent probablement la majorité des malades, appellent une prise en charge par la société, des soins personnels fréquents, soit sous la forme simple du nursing, soit sous celle de l'hospitalisation à domicile ou de petites communautés de soins, soit sous forme de soutien psychologique. Ces soins doivent être fournis par un personnel nombreux et en général plus qualifié qu'il n'est aujourd'hui, mais ne nécessitant pas l'emploi de structures lourdes. Ce qui veut dire qu'en remplaçant une partie de l'équipement hospitalier « industrialisé » par des soins plus personnalisés, on peut, sans aucune augmentation des dépenses, créer de nombreux emplois et assurer un meilleur service aux malades. On sait assez que le prix élevé de la journée dans ce qu'il faut appeler les hospices de vieillards n'empêche pas que les conditions de vie des malades y soient souvent déplorables. De la même manière, on sait que le coût de fonctionnement des hôpitaux psychiatriques est très élevé, alors que bien souvent les soins aux malades y sont élémentaires et relèvent de la ségrégation plus que du traitement. Les malades du sida se plaignent souvent à la fois des soins insuffisants et d'un environnement défavorable ou hostile, et la plupart des malades du cancer, y compris ceux qui subissent les chimiothérapies les plus lourdes, ont besoin de peu d'installations, mais auraient besoin de contacts avec les soignants, médecins ou infirmiers, qui leur sont mesurés plus que chichement dans l'organisation actuelle. La sécurité sociale prend plus facilement en charge l'acquisition d'équipements lourds que les soins quotidiens, et surtout les relations psychologiques avec le malade. Ces remarques ne visent pas à lui demander un « supplément d'âme » mais, beaucoup plus concrètement, le transfert d'une partie importante de ses ressources des soins intensifs vers les soins extensifs. Dans un avenir proche, la médecine hospitalière relativement légère aura presque disparu ; elle a d'ailleurs activement diminué depuis vingt ans la durée moyenne des hospitalisations. On aura d'un côté des unités de médecine intensive, et de l'autre, un réseau très décentralisé d'unités de soins, qui devraient être gérées par des professionnels sous la responsabilité des autorités locales, comme cela existe dans de nombreux pays, l'Australie par exemple.

L'évolution démographique, l'augmentation rapide du nombre des personnes dépendantes, mais aussi la nécessité de mieux répondre à des besoins en forte augmentation comme ceux des malades pharmacodépendants et de ceux qui, par

exemple, recourent aux services d'aide psychologique comme SOS Amitié imposent non pas d'appeler à une augmentation des dépenses d'aide médicale mais à la réorientation d'une partie importante de ces dépenses vers un type nouveau d'intervention.

Nécessité qui ne s'impose pas plus naturellement dans ce domaine que dans d'autres. Nous venons en France d'assister à la diminution rapide des services personnels aux clients de la part de la SNCF et même de la RATP qui ont choisi, en pleine montée du chômage, de faire délivrer les billets par des machines. Ce qui démontre avec éclat que de grandes entreprises, qui se définissent volontiers comme des services publics, se soucient peu du service du public et préfèrent dépenser des sommes considérables dans des travaux qui pourraient être réduits ou accélérés sans porter le moindre préjudice à la qualité du service. L'esprit ingénieur l'emporte sur l'esprit de service ou, pour parler comme Habermas, l'action stratégique écrase l'action communicationnelle. Ce qui est nécessaire aujourd'hui est d'ajouter que la recherche de la productivité l'emporte sur la recherche d'emplois. Au lieu d'opposer une logique sociale ou psychologique à une logique économique ou technique, il faut souligner que les formes actuelles de soins médicaux sont en grande partie irrationnelles économiquement, et qu'un meilleur niveau de soins et donc de résultats, peut être obtenu sans dépenses supplémentaires, et avec la création de nouveaux emplois.

À ce raisonnement s'en ajoute un autre, dans le cadre de la santé, mais aussi dans celui de l'enseignement. Ces domaines sont parmi ceux dont la croissance spontanée est la plus grande, mais les gouvernements ont réussi, de manière économiquement et socialement absurde, à présenter cette croissance comme dangereuse ou même catastrophique en se plaçant uniquement du point de vue du budget de l'État. Alors que la population souhaite dépenser une plus faible partie de son revenu pour la nourriture et pour le vêtement — et se trouve souvent en dépenser une part excessive pour le logement, étant donné que le prix de la construction a augmenté longtemps beaucoup plus vite que l'ensemble des prix — elle souhaite dépenser une plus grande partie de ses ressources pour la santé, l'éducation, l'information et les loisirs. Or les dépenses les plus importantes, celles de la santé et de l'éducation, passant par un tiers payant qui est l'État ou les organismes de sécurité sociale, c'est l'équilibre financier de ces budgets publics qui commande le fonctionnement des organisations d'enseignement et de santé. Ce qui est évidemment peu favorable à une réflexion et à des initiatives centrées sur les besoins de la population. Mais, pour vaincre cette difficulté, il n'est pas suffisant de demander les reconversions que j'ai évoquées à l'intérieur d'un budget donné et de son évolution prévisible ; il faut aussi encourager une participation individuelle plus directe aux frais de santé et d'enseignement. Ce qui appelle des mesures difficiles à choisir et à appliquer, mais ce qui est déjà inscrit dans une évolution qu'on ne peut absolument pas définir comme le déclin de l'État-providence, expression paradoxale puisque le fait premier est l'augmentation des dépenses sociales, des revenus indirects, et non pas leur recul, augmentation qui apparaîtrait beaucoup plus forte encore si on évaluait concrètement l'évolution des dépenses individuelles d'enseignement dans le revenu d'un ménage dont les enfants vont maintenant à l'université, alors qu'il y a une génération, ils arrêtaient leurs études au BEPC, et si on y ajoutait les dépenses d'aide sociale dont l'augmentation forte du nombre des travailleurs sociaux souligne la croissance. On ne peut pas faire assurer par des budgets publics l'ensemble de ces dépenses sans surcharger les cotisants, de la même manière

que le maintien des retraites appellerait une très forte élévation des cotisations si on ne prenait pas des mesures parmi lesquelles la plus visible est le rapide développement des retraites complémentaires ou d'autres types de revenus d'épargne qui doivent compléter les retraites classiques par distribution.

Autant il est artificiel et même absurde d'imaginer que les individus puissent assurer par eux-mêmes l'essentiel de leurs dépenses de santé, d'enseignement ou de retraite, autant l'intervention de tiers payants, tout à fait indispensable, doit évidemment être complétée par une contribution directe des intéressés, d'autant plus facile à admettre que les services rendus le sont plus directement et plus personnellement.

En ce qui concerne l'éducation, on peut penser que l'enseignement supérieur a besoin d'une reconversion du même ordre que celle qui a été définie pour les soins médicaux. La France est assez proche d'un niveau internationalement acceptable des dépenses de recherche, au moins en ce concerne la recherche publique, et c'est aux entreprises qu'il appartient de faire un effort plus important si elles veulent atteindre ou garder une compétitivité suffisante. En revanche, l'enseignement supérieur reçoit des ressources très insuffisantes et qui n'ont pas augmenté en dépense par étudiant malgré l'augmentation massive du budget pendant le ministère Jospin, et cela à cause de l'augmentation très rapide du nombre des étudiants. Autant la recherche proprement dite — celle qui produit des publications citées internationalement — doit être renforcée, autant, dans un nombre important de cas, des dépenses de recherche qui ne produisent pas d'effets vérifiables devraient être remplacées par un renforcement du nombre des enseignants et de l'encadrement des étudiants. Là aussi, une orientation « industrielle » doit être remplacée par une orientation de service et la recherche de nouveaux emplois doit stimuler une réorientation des ressources dans un sens mieux adapté aux demandes.

Il ne s'agit dans aucun de ces deux cas de sacrifier les activités de niveau technologique élevé mais — ce qui est bien différent — de reconnaître l'existence de deux types d'activité, la création et l'application de connaissances scientifiques d'un côté, et l'aide à l'individu pour accroître son autonomie et sa capacité de former des projets, de l'autre. Nous avons longtemps réduit la modernité au premier type, comme si elle consistait à étendre le champ de la connaissance et de l'intervention rationnelle, comme si une société moderne était le produit de la rationalisation croissante de toutes les activités. Si nous définissons au contraire la modernité par la séparation croissante de la rationalisation et de la subjectivation, comme je l'ai fait, il faut définir, en même temps et autant que des politiques de rationalisation, des politiques du sujet, orientées vers la capacité de groupes et d'abord d'individus d'agir comme sujet. C'est-à-dire de renforcer leur capacité de transformer leur environnement et leur propre activité. C'est seulement si nous donnons autant d'importance à chacune de ces orientations culturelles que nous résisterons soit à une organisation techniciste et même technocratique de la société, soit à une tentation communautaire et identitaire qui apporterait une fausse satisfaction à la volonté de contrôler l'environnement en bloquant celui-ci, par une immobilisation artificielle qui ne peut que créer une illusion de liberté et enfermer au contraire l'acteur dans les contraintes du corporatisme ou même d'un totalitarisme communautaire.

L'interdépendance des deux orientations culturelles conduit donc à écarter la création de deux formes d'organisations indépendantes dans la santé et les services sociaux, ou dans l'enseignement supérieur. Il faut au contraire que les rela-

tions entre les deux fonctions soient gérées par des institutions chargées de répondre à l'une comme à l'autre. Un hôpital, ou un service hospitalier doit arbitrer les relations entre services de soins intensifs ou extensifs. De la même manière, une université doit fonctionner non pas à deux vitesses mais dans deux directions, pour gérer les problèmes qui naissent forcément de cette dualité d'orientations, et surtout pour empêcher qu'elles soient ramenées à une relation hiérarchique entre les deux secteurs. Ce qui veut dire que les soins extensifs, comme l'enseignement proprement dit, doivent être l'objet de recherches modifiant leur action et non pas seulement d'une formation transmettant des habitudes ou des recettes.

L'avantage du secteur orienté vers la production de connaissances avancées est qu'il échappe plus facilement aux routines et aux jeux de pouvoir, parce qu'il est ouvert à la concurrence internationale, d'autant plus forte que le niveau de qualification est plus élevé. Sa faiblesse est le risque de perdre de vue la recherche d'applications sociales de la connaissance et de s'enfermer dans une science pour la science qui n'est justifiée que dans le cas du niveau le plus élevé de formalisation. On a longtemps vu par exemple en France, l'étude des mathématiques pures, d'excellent niveau, résister au développement soit de l'informatique, soit des mathématiques appliquées à la physique, à la biologie, à l'économie et aux finances, et les sciences sociales sont restées très longtemps dans la dépendance de la philosophie qui se jugeait d'un niveau plus élevé, parce que plus indépendante de l'expérience et de l'intervention sociales. Le secteur orienté vers le renforcement de l'autonomie personnelle est menacé par le corporatisme ou par les stratégies de pouvoir de ceux qui cherchent à s'imposer comme les représentants du bien public. Mais ce danger n'est-il pas le plus grand quand une activité est coupée de son utilité sociale, ce qui se réalise le mieux quand des demi-savants ou des pseudo-savants, éloignés des plus hautes responsabilités dans le domaine le plus rationalisé par manque de compétence, transforment l'autre secteur en champ de connaissances « appliquées », soumis à leur pouvoir ? Il faut donc que ce secteur soit lui aussi extrêmement ouvert, mais sur un domaine social qui est nécessairement défini en termes d'emploi. Soit les soins médicaux, soit les formations professionnelles supérieures, y compris l'éducation, reçoivent aujourd'hui des champs d'application en extension et en transformation rapide, ce qui devrait les protéger contre les risques de corporatisme et de pouvoir des « petits chefs ».

Il est impossible de séparer la recherche économique de nouveaux emplois de ces considérations plus générales sur la double orientation de la modernité et sur la nécessité de gérer les relations en même temps que l'indépendance mutuelle des deux secteurs d'activités. Si on ne le fait pas, on est entraîné vers une image dévalorisante du secteur des services personnels ou de proximité, qui s'est déjà imposée avec la notion de petits boulot, première introduction dans les pays industriels de la notion de secteur informel qui occupe depuis longtemps une place centrale dans les études sur l'emploi dans le tiers-monde. Nous devons insister sur le nécessaire développement accéléré d'un secteur de services hautement qualifié aux personnes, secteur qui doit créer un grand nombre d'emplois et qui ne doit nullement remplacer le secteur proprement scientifique, et encore moins se subordonner à lui ou en constituer la partie inférieure.

Si on accepte les observations précédentes et si on en reconnaît les fondements généraux, on peut comprendre l'analyse qui suit et qui risque de se heurter à une conception encore plus déformée de la modernité que celle qui a été évo-

quée et qui la réduit à la rationalisation. La dépendance des femmes a été associée à leur position marginale ou inférieure sur le marché du travail. On en a conclu, avec le féminisme libéral, qu'il fallait se rapprocher aussi vite que possible de l'interchangeabilité complète des rôles professionnels entre hommes et femmes, donc de l'élimination complète de la notion d'emplois masculins ou féminins. Conclusion sans aucun doute acceptable car l'idée d'emploi féminin couvre dans la majorité des cas l'infériorisation de ceux-ci. Mais conclusion qui devient dangereuse si elle sert à imposer aux femmes un rapport au travail, à l'activité professionnelle, calqué sur celui des hommes. Faut-il, parce que les hommes, surtout quand ils ont une qualification élevée, consacrent la plus grande partie de leur vie au travail, que les femmes en fassent autant ? On pourrait tout aussi bien imaginer que les hommes se rapprochent d'un type de vie où le travail occuperait une place moins exclusive. Il ne s'agit pas de revenir à l'image artificielle et chargée de préjugés d'une psychologie professionnelle des femmes, mais de tenir compte de demandes qui sont légitimées par des besoins sociaux aussi importants que ceux de la production de biens matériels et vers lesquels les femmes se sentirraient davantage attirées, sans que les hommes en soient écartés, et vers lesquels au contraire le plus grand nombre possible d'hommes devraient être attirés. Il n'est pas possible de résoudre d'un coup la question de savoir si les rôles féminins sont entièrement constitués par des discriminations et des représentations sociales ou s'ils ont un fondement bioculturel qui tient à l'expérience féminine et notamment au rapport particulier des femmes à la fécondité et aux enfants. Mais, pour cette raison même, il est aussi inacceptable d'enfermer les femmes dans les services personnels qui seraient des substituts du maternage que d'interdire aux femmes une organisation de leur vie personnelle qui donne plus d'importance à ces services personnels ou qui, même, et c'est le point qu'il faut aborder maintenant, diminue la place du travail rémunéré dans la vie. C'est dans les pays scandinaves, où les femmes ont conquis la plus grande présence dans la vie publique, que le travail à temps partiel des femmes est le plus répandu. Comment ne pas penser qu'en France et dans d'autres pays, l'exclusion quasi totale des femmes de la vie politique est associée au maintien d'un égalitarisme professionnel plus répressif que libérateur. Les soins aux enfants ne demandent pas une meilleure reconnaissance sociale parce qu'il serait de la nature des femmes de se consacrer à leurs enfants, mais parce qu'une société peut s'interroger sur les coûts psychologiques et matériels élevés d'une séparation extrême des enfants et de ceux qui les élèvent, qu'ils soient ou non leurs parents biologiques. Et si les femmes sont plus disposées que les hommes à diminuer leur temps de travail, et donc leur rémunération, pour consacrer plus de temps à leurs enfants, comment ne pas reconnaître que des mesures strictement égalitaires n'ont d'autre résultat que de créer des obstacles aux femmes qui ont fait un tel choix. Ce changement d'orientation requiert naturellement une protection juridique, légale et contractuelle, qui élimine les risques qu'une femme prend pour son emploi et sa carrière quand elle choisit de travailler à temps partiel — ce qui devrait être plus souvent à 75 ou 80 % qu'à 50 % — ou de prendre de longs congés en cas de maladie ou de difficultés de développement des enfants. Dans ce domaine, encore plus que dans les précédents, le risque est constamment grand de reconstituer une situation d'infériorité et non de créer un monde d'emplois féminins centré sur les soins extensifs et l'enseignement éloigné de la recherche. Ce danger a été et doit être souligné. Mais il ne faut pas, au nom d'une lutte nécessaire contre un passé proche et encore présent, imposer une vision de l'avenir

A. Touraine

enfermé dans une image purement productiviste et masculinisée de la vie sociale et personnelle.

L'idée qui est défendue ici est qu'une partie importante du chômage structurel est produite par le refus de changer des modèles culturels qui ont correspondu à une étape de l'industrialisation, et plus généralement à la modernisation qui réduisait celle-ci à la domination de la nature, au culte de l'énergie et de l'effort. Images devenues largement archaïques dans une société où la production et la diffusion de biens culturels, donc d'information et de communication, occupent de plus en plus la place centrale qui appartenait dans la société industrielle à la production et à la diffusion de biens matériels.

Autant il est dangereux de multiplier les formes d'assistance sociale, et même les petits boulots, autant il est indispensable de reconnaître que l'autonomie des individus et leur intercompréhension sont des objectifs aussi importants dans une société post-industrielle que la rationalisation scientifique et technique. Nous avons suivi deux étapes dans cette reconnaissance : d'abord, nous avons vu que les services de santé, de l'éducation ou d'autres personnes, devaient prendre une autonomie et une importance croissantes par rapport aux applications de la connaissance scientifique qui doivent être encouragées de toutes les manières elles aussi ; ensuite, nous avons admis que les femmes, si elles possédaient une influence politique et des garanties juridiques suffisantes, pourraient choisir de répondre plus qu'aujourd'hui à des besoins non marchands. Il faut maintenant indiquer qu'une troisième étape doit être atteinte dans le raisonnement. Je la mentionne rapidement parce qu'elle n'a pas de contenu proprement sociologique et qu'elle a pu être exprimée de manière entièrement économique, par exemple récemment par J. Peyrelevade. Rappelons sa démonstration simple et dont les effets sur l'emploi devraient être considérables. L'élévation de la productivité n'abaisse pas seulement l'emploi, à production égale, elle élève aussi le revenu par tête. On peut donc arbitrer entre ces deux effets. Si on donne la priorité à la création d'emplois, il faut maintenir des salaires constants et par conséquent diminuer la durée du travail, ce qui permet la création d'emplois à condition de procéder par grandes étapes de réduction de la durée du travail et non pas par des réductions trop fréquentes et trop limitées pour permettre la création de nouveaux emplois. Si on admet un progrès de productivité de 2 % par an, on peut au bout de cinq ans maintenir le salaire en diminuant la durée de travail de 10 %, soit une demi-journée par semaine, et en créant un nombre presque correspondant de nouveaux postes de travail. J. Peyrelevade a raison de dire qu'il s'agit là d'une forme acceptable de partage du travail, éloignée des conceptions qui semblent répartir la pénurie et accepter un abaissement général du niveau de vie.

Ce raisonnement proprement économique rappelle la nécessité de lier le plus complètement possible une politique de l'emploi à une analyse générale de la vie sociale et en particulier de l'activité économique. C'est bien la contribution principale que les sciences sociales peuvent apporter aux problèmes de l'emploi. Si elles se placent « en aval » des situations, elles ne peuvent qu'aménager le chômage, tâche décevante et qui risque parfois d'aggraver le mal qu'on veut guérir, risque que courent les politiques d'assistance ; elles doivent au contraire se placer en amont de la situation en s'interrogeant sur les besoins créateurs d'emplois qui ne sont pas satisfaits ou même pris en considération dans notre organisation sociale actuelle. Au lieu d'opposer le traitement social, purement défensif, du chômage à un traitement économique, c'est-à-dire à la création

d'emplois nouveaux, il faut demander à la sociologie de définir des genres de vie et des formes d'activités qui correspondent aux besoins qui se développent dans une société de communication, et qui peuvent créer des emplois. C'est en adaptant la politique de l'emploi et de l'activité économique aux réalités d'une société post-industrielle orientée à la fois vers la production de biens culturels et vers la défense de l'autonomie personnelle et collective, qu'on pourra faire reculer un chômage structurel associé au déclin des modes de production et de consommation propres à la société industrielle.

Sur la civilisation de l'entreprise

Michel VERRET

Ce siècle s'achève — et avec lui ce millénaire (au calendrier de l'Occident, devenu le calendrier du Monde) — sur la victoire mondiale sans partage des principes, de l'esprit, de la culture, de l'âme de l'Entreprise : car voici que l'âme même s'en mêle...

De l'entreprise ? À vrai dire : du Capital, dont entreprise n'est jamais que le nom courant, un peu fatigué de trop courir ; le nom noble serait liberté, mais sa vertu de substitution s'essouffle... Et il y a quelque chose d'agaçant à voir les choses se masquer ainsi de mots, les mots dérober les choses et tant de bons esprits s'en payer, s'agissant justement de la chose du monde qui s'en payerait le moins, quitte à les acheter tous : l'Argent... Car c'est bien d'argent qu'il s'agit : et pas seulement du moyen d'en gagner, mais de l'accumuler. Car, cet argent-là fait des petits, s'étonnait Aristote... Oui, et même des petits, qui naissent de plus en plus grands, car le capital a cette vertu singulière que sa dépense ne l'appauvrit pas, mais l'enrichit...

Ces euphémismes et litotes, ces coquetteries et finasseries s'entendent d'autant moins que le capital peut trouver dans la chose qu'il désigne — une pratique plutôt — des vertus de civilisation — si nous nommons ainsi l'effort de l'animal humain pour régler, sublimer, maîtriser sa propre animalité —, où le génie de l'espèce n'a pas fini de s'enrichir. Et pas seulement de biens, c'est vrai. On peut bien le dire, une fois dit que c'est aussi, et d'abord, de biens, car il en est aussi bien des vertus...

*
* *

Où l'on saluera d'abord cet accent de hardiesse, transposé de l'entreprise guerrière et galante (c'est tout un dans la courtoisie, mais elle meurt où le capital naît...) vers l'entreprise économique. En valorisation d'une tout autre valeur certes, car il ne s'agit plus de l'Epée, ni des Dames, ni du Graal, mais de la Richesse. Et il y aura toujours plus de gloire à gagner une bataille ou un cœur qu'à gagner de l'argent. Mais si celui-ci se gagne dans la production (force de

vie), non la destruction (force de mort)... Et s'il ne s'agit plus de le cumuler dans les coffres noirs de l'avarice, ni de le gaspiller en largesses ostentatoires, mais de l'employer pour les utilités de tous, n'y aurait-il pas, en ce seul déplacement, grand gain de civilisation ordinaire ? Sans que l'exploit y perde forcément son droit (et je ne parle même pas du droit des Dames, qu'elles défendent bien toujours), mais de cette « Virtu », qui ne se prouvait guère jusqu'alors qu'en la guerre. Car y aurait-il moins d'initiative, d'invention, de lucidité, de ténacité requises dans la prise de risque de l'entrepreneur économique que dans celle de l'entrepreneur militaire ? Savoir même, s'il n'y aurait pas en cette mise en jeu nouvelle, une radicalité historique, où l'aventure humaine se porterait à des niveaux de liberté, guère connus jusque-là que des figures d'État les plus hautes et les plus solitaires ?

Le capitalisme est, en effet (le bourgeois déjà, mais le bourgeois, homme du bourg, gardait le lien du bourg) la figure de l'homme délié... Délié des communautés d'appartenance protectrices, régulatrices et prescriptives de la lignée ou de la parentèle, du « pays » ou de la ville, et même tendanciellement des liens politiques et domestiques, puisque l'entreprise ne se constitue comme telle que par sa double séparation du ménage et de l'État. Hors sang, hors lieu, hors cité, hors famille. Reste l'église, mais on sait comme, hors ordre, le bourgeois se trouve aisément aussi hors paroisse, hors église, voire hors Dieu. Figure de solitude, de défection, d'angoisse : mais aussi d'indépendance et de fierté dans l'assomption, l'affirmation, la revendication de soi...

D'autant qu'en cette dissociation de l'interexistence communautaire, l'entrepreneur ouvre l'horizon d'une association humaine nouvelle, redéfinie, hors la coutume reçue, sur le droit convenu du contrat. Contrat d'honnêteté, dérivant du contrat d'honneur seigneurial, le désenchantant sans doute, mais aussi le banalissant, sur des normes de parité et des cultures d'égalité imposables des hiérarchies nobles, tant profanes que sacrées. Mieux même, l'étendant sur toute aire marchande de transposition possible du monde économique au monde politique et au monde civil, institués en leur autonomie réciproque par leur propre séparation...

Frère de ce droit, non moins neuf car non moins que lui frère de la raison nouvelle : le calcul. Et pas seulement le calcul d'argent, aussi vieux que l'argent. Ni le calcul d'intérêt, plus vieux encore. Mais ce calcul de l'anticipation économique ordonnée sur des logiques de prévision, dont l'ébauche ne se dessinait jusque-là (mais en quels aléas ?) qu'en la stratégie guerrière ou le machiavélisme politique, pour ne pas parler, tant l'incertitude le rongeait, du calcul d'éternité des comptes dévôts. Ici, comptes profanes : des coûts, des temps, des rapports des temps aux produits, du produit avancé au produit obtenu. Comptes d'exactitude pratique, mais sous telle exigence d'exactitude (car ici, l'intérêt a intérêt à être exact !) qu'elle pourra bientôt supporter le côtoiemement de l'exactitude scientifique (comptes astronomiques et mécaniques), dont elle cherchera vite l'appui...

Car le capitalisme, c'est aussi, c'est d'abord l'horloge et bientôt la machine : ce système de forces naturelles coordonnées substituable au système coopératif de forces humaines... Et cette substitution-là pouvait annoncer tel allègement de la peine productive, pour telle production d'abondance, que l'inimaginable (« si les navettes marchaient toutes seules... ») entrait dans le champ du possible... Tandis que le marché, par cette mécanique, encore, du meilleur, où la concurrence sélectionne sans cesse ses propres réussites, semblait lui ouvrir cette

ligne de progrès, asymptotique aux perfections, où l'histoire trouverait sinon son terme, son âge de raison...

*
* *

« Bel avenir, cet œil crevé, c'est moi... » (Eluard). Trop belle la mécanique d'ordre croissant. Car autant l'ordre s'imposait chez lui, autant il créait de désordre ailleurs. Dans l'usine, maîtrise, ou presque, de toutes incertitudes. Sur le marché, déjà, guère de certitudes qu'au terme d'un long trajet d'incertitudes. Mais aux marges du marché, en tous ces mondes antécédents ou parallèles, dont il ne s'empare jamais qu'en les détruisant, la production sans fin des pires incertitudes. Car le capital ne s'appuie sur toute dénivellation concurrentielle que pour la reproduire et l'élargir encore, multipliant, avec son développement, l'écart du développement. Pour toutes logiques de domination, civilisées et sauvages, plus sauvages que civilisées, comme on le vit au terme de cette croissance sans précédent du siècle dernier, en cette découpe du monde en autant d'Empires du capital qu'il en était de centres, à l'imperium plus crû souvent que ceux des vieux Empires par eux dépecés...

Mais l'inégalité et la prédation n'étaient-elles pas au principe même du développement de ces centres d'entreprise sur les périphéries ? Entreprendre, n'est-ce pas toujours, par quelque emprise, prendre ? Employer, exploiter, même racine : employer, prendre en ses plis ; exploiter, en déplier les avantages. Contrat salarial, contrat d'égalité. Mais entre parties inégales (si le salarié pouvait employer, ou même s'employer, il ne se salarierait pas). Contrat d'égalité entre parties inégales, contrat d'échange inégal. En cette dissymétrie constitutive, tout l'espace de renouvellement de l'exploitation. Et de rebond de l'imperium : car l'entrepreneur ne soustrait à l'imperium public son espace d'entreprise que pour y exercer imperium privé non moins régional, et peut-être plus. Car le capital a imposé dans l'état des organes de contrôle représentatif qu'il n'a jamais tolérés dans l'entreprise, ni pour l'énoncé de sa loi interne, ni pour le contrôle de ses décisions fondamentales...

L'histoire du capitalisme, c'est autant que l'histoire de son invincible développement, l'histoire de ce désenchantement : l'état de nature deux fois retrouvé, dans et hors l'entreprise, pour l'exploitation des ouvriers et la domination des peuples. L'une et l'autre se combinant et s'épaulant, comme on le vit en ce grand siècle terroriste consécutif au grand siècle libéral, où, aux plus hauts points de développement mondial, se déroulèrent les deux seules guerres mondiales qu'ait connues jusque-là l'histoire. Le fascisme faisant intermède pour des génocides racistes entre blancs, sur des logiques d'exterminations jusque-là inconnues entre eux — leurs génocides s'arrêtaien aux Indiens ou aux Noirs.

Grandiose faillite : une des plus hautes faillites de civilisation que l'histoire ait jamais connues. Car elle était, peut-être, déjà descendue aussi bas, mais pas de si haut... Non pas faillite de l'entreprise : dans le désastre universel, tout s'effondrait, tout sauf ces appareils d'accumulation impavides, de tout faisant or : des armements, des destructions, des déportations, des génocides même. Le tout mené d'ailleurs sur les méthodes apprises à ses écoles de rentabilité... Mais faillite par cela même, de la civilisation de l'entreprise, pour tout ce qui, sauf elle, s'effondrait, tant des ordres civils et civiques par elle promus, que des idéaux humains, au nom desquels elle avait proclamé sa vocation d'universalité...

*
* *

Comment civiliser les espaces de barbarie, maintenus ou rendus par l'entreprise à l'état de nature (en elle ou/et hors d'elle), telle fut la question historique posée en l'année zéro de la deuxième après-guerre à la génération née entre les deux guerres (un peu plus, un peu moins, c'était la nôtre, à Jean-Daniel Reynaud et à moi-même, quand nous nous croisâmes à l'École Normale Supérieure)...

... Sur le même constat d'expérience et le même projet de vie et de travail, si l'on en juge par nos options professionnelles et biographiques ultérieures : donner à la civilisation de l'entreprise le correctif de base de sa base-travail... Car elle avait deux bases : le capital et le travail salarié. Deux raisons : raison de l'employeur, raison de l'employé. Deux cultures : culture de l'entrepreneur, culture des entrepreneurs. Et deux principes, peut-être, de civilisation : d'un côté, le droit privé de fructification du travail mort accumulé, en ces investissements productifs de masse, où s'accomplissait la socialisation de masse du travail. De l'autre côté, le droit social du travail vivant, mobilisé en ces coopérations productives de masse, à régler solidairement son usage et à socialiser l'appropriation de son produit...

... Un projet, deux appuis. Appui de socialisation dans l'entreprise, en ces organisations issues du retourment des collectifs de travail imposé en collectifs de lutte autonomes : syndicats et partis. Appui de socialisation hors entreprise, en ces institutions publiques de représentation, inventées par le capital comme instances de régulation de la concurrence sur l'énoncé de la loi, susceptibles, si le travail y imposait sa voix de l'imposer aussi dans la loi...

... Un projet, deux appuis, deux options aussi, sur la grande alternative, apparue dès la Première Guerre mondiale, avec l'Octobre russe, renouvelée sur les décombres de la seconde : réformisme ou révolution... ? Ou bien garder le droit privatif du capital, sur ses vertus d'initiative, d'innovation et d'efficace, à salarier le travail vivant et à s'approprier son produit. À charge pour la loi d'en limiter, au gré des conquêtes d'opinion dans les instances représentatives, l'arbitraire d'exploitation et le monopole d'appropriation... Ou bien abolir tout droit privé d'accumulation du travail mort et socialiser son appropriation par le travail vivant. À charge, pour celui-ci, de planifier solidairement sa dépense productive et la distribution de son produit, sous l'imposition d'une force d'état conquise par la force de masse...

Choix crucial, où Jean-Daniel Reynaud choisit, choix de patience et nuance et raison d'historien, la ligne de réforme. Et moi, raison (ou folie ?) de philosophie, choix d'impatience et d'extrémité, la ligne de révolution... Où, si l'on en juge par les bilans, il eut bien plus raison que moi, moi bien plus tort que lui...

Bilan, en ces Orients du rêve communiste, de cette Révolution, aux extrémités de l'héroïsme et du terrorisme : la plus plate Dévolution. La dictature du prolétariat, qui ne devait déposséder le capital que pour confier aux travailleurs associés l'administration de la production et du revenu sociaux, s'est transformée, par la superposition d'un état devenu propriété de parti et d'un parti devenu propriété d'appareil, en une gigantesque entreprise bureaucratique, réduite à singer (efficace en moins) l'entreprise capitaliste pour, le jour venu de plus grands appétits, lui rendre, corps et âmes, les clés d'un monde mort...

Combien plus viable, et finalement plus durable, le bilan de ce réformisme d'Occident, qui, prenant acte du conflit dans l'entreprise, y instituait les règles mobiles d'une négociation incitatrice d'organisation ; par la pesée de l'organisation dans la représentation, portait peu à peu dans la loi les droits du travail dans l'entreprise et ceux des travailleurs dans la redistribution ; et dans la trace de cet effort, en inscrivant bientôt l'exigence dans la conscience commune, comme d'un droit minimum d'humanité. Qui oserait dire et faire aujourd'hui dans le capitalisme organisé de Suède, de France ou d'Allemagne ce que le néo-capitalisme sauvage se permet dans le délabrement social de l'ancienne URSS ?

*
* *

Ce n'est pas le communisme pourtant, qui dépèce aujourd'hui l'URSS de si sauvage appétit, c'est le capitalisme... Et, savoir s'il est néo ou archéo ? notre capitalisme en tout cas, notre beau capitalisme réglé, n'est pas le dernier à profiter des opportunités du dérèglement...

Mais n'est-ce pas son usage général dans la mondialisation récemment acquise du marché des capitaux ? Que fait l'ainsi-dit Premier Monde, quand il se délocalise dans l'ainsi-dit Tiers Monde (un peu plus compliqué, car il y a du tiers dans le premier et du premier dans le tiers), sinon y chercher toutes opportunités d'y retrouver les espaces du non-droit, que le réformisme était (presque) parvenu à lui interdire en ses espaces de développement les plus anciens et les plus avancés... Irrésistible appel des terres vierges : vierges de droit du travail, de syndicalisme, de revendications. Salaires au tiers, au dixième, au trentième, et si celui-ci ne veut pas de ce salaire-là, dix, cent, mille pour le remplacer...

Aussi bien, sous l'opportunité de cette brutale pression de l'armée de réserve retrouvée au plan mondial, ne le voyons-nous pas ici même, notre capitalisme civilisé, se défaire au plus vite (déréglementation, délégalisation) des entraves de droit mises à son empire ? Et, sans doute, les centres de brillance du capital avancé, aux points les plus élevés d'une dénivellation de marché plus ample que jamais, échappent-ils partiellement encore, et d'abord par cette résistance du droit dans les consciences, à ce retour du pire. Non sans pourtant que le meilleur, à grande vitesse et par pans entiers, ne soit sous nos yeux emporté : de nouveau, sous les porches, la pauvreté aux yeux vides. De nouveau, au seuil des usines, plus tristes encore de leur rouille que de leur noirceur d'hier, la longue file mentale du chômage. De nouveau, pour l'immigrant (hier c'était le migrant), le temps du mépris. De nouveau, dans les banlieues, l'anesthésie sociale du désespoir par la drogue (hier, c'était l'absinthe, dans les faubourgs)...

Et voici que dans le vent de la privatisation universelle et de l'universelle marchandisation, les instances gardiennes de la chose publique se livrent aux forces mêmes qu'elles devaient régler. Et pas seulement les mafias d'État, ni les États mafieux, mais les États porteurs des plus vieilles Raisons publiques. Et les porteurs en eux des Raisons les plus neuves... « La social-démocratie n'est vraiment pas ce qu'il y a de pire sur le marché politique mondial », disait, il y a peu encore, le chancelier Brandt, en son indulgent humour. L'ennui est qu'on l'y trouverait de moins en moins, et d'autant moins que l'envie la prendrait d'y faire son propre marché. Car chacun fera bien le sien sans elle...

*
* *

Dialectique des faillites historiques. Quand Révolution devient cette pauvresse affamée au coin des rues, enviant Réforme si bien portante, voilà que Réforme se met aussi à maigrir. C'est que la force des réformes tenait beaucoup, peut-être, à la peur des révoltes. Et la défaite de celles-ci pourrait bien être aussi la défaite de celles-là...

Mais quoi ? Les vaincus n'ont pas toujours tort. Ou ils n'ont tort qu'en ce qu'ils avaient tort. Et la conscience de leur tort peut rendre à leur raison la force qui lui manquait...

Aujourd'hui ou demain ? Pourquoi pas aujourd'hui ? me dit Jean-Daniel Reynaud, ou plutôt le lisais-je en tout ce qu'il a écrit au fil des jours. De jour en jour lucide, souriant et patient...

Et je lui dirais bien : oui... Car, où qu'en soient les choses, reste à les regarder. Où qu'en soient les mots, à leur rendre sens. Si faible soit la justice, à lui donner justesse. Si fou le vent à lui tenir tête...

Oui donc, cher Jean-Daniel Reynaud, compagnon d'époque, frère humain, ami de travail... Oui pour aujourd'hui, et oui pour demain...

II

Règles et régulation

Règles, identités et changement

Philippe BERNOUX

Le livre *Les règles du jeu* (1989) est un livre important. Jean-Daniel Reynaud y explicite sa pensée sur un point central de son enseignement. D'une part, il réfute — on peut même dire que l'ouvrage est écrit pour réfuter — les facilités de l'explication pseudo-sociologique contre laquelle son auteur a lutté toujours avec acharnement de toute sa lucidité et de sa très grande exigence d'honnêteté intellectuelle. Sur ce point, que dit cet ouvrage ? Que l'action collective est difficile à construire, que, contre les apparences, la convergence des intérêts individuels ne suffit pas à expliquer l'action collective, que ce n'est pas, par exemple, parce que les ouvriers de même métier ont intérêt à défendre leur capital professionnel et faire augmenter leurs salaires qu'ils déclencheront des grèves. On comprend mieux que la société n'existe pas spontanément, que le contrat social n'est pas naturel, qu'il n'est pas évident que la conscience collective transcende les consciences individuelles pas plus qu'il ne faut admettre facilement que les règles soient fondées sur des valeurs générales qui forment les principes et donnent les grandes orientations d'un code social. Au contraire, les règles sont le fruit d'une longue construction, elles sont des régulations à reconstruire sans cesse.

Ceci n'a pas toujours été évident à affirmer dans les années 1960-1970, où il n'était pas facile de lutter contre certaines explications trop générales du fonctionnement de la société, tendance dominante en sociologie à l'époque. Il y fallait beaucoup de rigueur intellectuelle en même temps que de modestie, de patience et de ténacité. J'ai eu la chance de faire, avec Lucien Lavorel, ma première grande enquête sous la direction de Jean-Daniel Reynaud, au début des années 1960. Je garde un souvenir émerveillé — même si j'ai pesté parfois contre elle — de la rigueur de celui qui était mon maître. Une anecdote éclairera cette volonté de ne rien laisser passer, d'éviter le travail bâclé. Quand, après le dépouillement des réponses à nos enquêtes, après avoir manipulé des centaines de tableaux croisés, nous venions, tout fiers, exposer et discuter les hypothèses que nous inspiraient toutes ces masses de statistiques, après nous avoir écouté très attentivement, il arrivait que J.-D. Reynaud nous dise : « Oui, hypothèses intéressantes. Mais comment alors expliquer les résultats des tableaux X et Y ? Vous n'avez pas le droit de les ignorer. Il faut recommencer pour en

intégrer les résultats dans l'ensemble ». Et nous, qui avions passé infiniment plus de temps que lui sur ces tableaux, étions plus ou moins obligés d'avouer soit que nous n'avions pas vu que ces résultats contredisaient les hypothèses, soit, bien plus souvent, que celles-ci nous apparaissaient séduisantes et novatrices au point qu'une petite entorse consistant à « oublier » deux ou trois autres résultats valaient la peine d'être faites. Ce sont des leçons qu'un débutant n'oublie jamais. Il arrivait aussi, heureusement, que les hypothèses soient bonnes ! Par la suite, ayant fait mon doctorat de troisième cycle, puis mon doctorat d'État avec J.-D. Reynaud, dont j'ai toujours bénéficié de l'écoute et d'une critique rigoureuse en même temps qu'amicale, j'ai essayé de tenir compte de cette rigueur.

Dans *Les règles du jeu* on trouve un éclairage original sur une des grandes difficultés d'explication de la vie sociale, sur un des lieux où les grandes théories sociologiques sont mises à l'épreuve, à savoir la tension entre contrainte collective et liberté individuelle. Avec Durkheim, J.-D. Reynaud admet l'idée de la contrainte collective. Contre Durkheim et dans le courant de l'individualisme méthodologique, il en fait le résultat d'une négociation entre les groupes, d'une élaboration conjointe (p. 32). Ce faisant, il donne à comprendre que la construction des règles soit, dans une société donnée, un enjeu social central. Tout système de relations professionnelles, dont l'analyse est un des lieux de l'activité sociologique de J.-D. Reynaud consiste en la construction d'un système de règles, laquelle se déroule sur une succession de compromis. Par exemple, l'élaboration des classifications, ou celle du règlement d'ancienneté, est le résultat de négociations pour la construction des règles qui géreront les relations entre les acteurs sociaux. Ces relations sont donc encadrées par le système de règles construites dans la négociation.

La pointe du livre réside dans la place donnée à la négociation, à la construction du compromis et, finalement, à celle des règles. Il faut, ici, se garder d'une confusion et d'une conception réductrice que le seul énoncé du titre pourrait laisser entendre. Dans l'acception habituelle du terme « jeu », les règles sont données d'avance, les joueurs le savent, ils les connaissent. Le jeu est enserré dans des règles construites avant que la partie ne commence. Telle n'est pas la conception du jeu présente dans *Les Règles*, et il serait réducteur de ramener la pensée de son auteur à l'idée d'un jeu fermé. Le jeu est au contraire ouvert, les règles ne sont pas données, elles se construisent et se reconstruisent en permanence. Il y aura lieu de voir comment la construction s'articule sur la permanence, comment les règles sont à la fois nouvelles et ne le sont pas vraiment, comment elles s'inscrivent dans une tradition et la créent, comment l'auteur résoud le problème du changement qui suppose en même temps une certaine continuité.

Cette théorie est essentielle pour comprendre comment, concrètement, dans l'activité de travail puisqu'elle est le lieu d'observation où se situe J.-D. Reynaud, se construisent les règles, comment un groupe social se structure et devient capable d'action collective. La méthode suppose comme point de départ l'analyse des situations concrètes de travail. Elle laisse ouverte la question des régularités dans la construction, celle des identités, celle du changement. D'où viennent ces régularités ? Quel rapport à l'identité sociale du groupe ? Les règles servent à construire le groupe, à lui donner une identité sociale dans le cadre socio-économique et institutionnel dans lequel il se situe. Mais alors comment appréhender les raisons de cette construction et les régularités qui y président ? La méthode d'observation des règles sur le terrain de l'action permet-elle d'approcher suffisamment

le changement ? *Les Règles...* répondent, au moins partiellement, à cet ensemble de questions.

La construction des régulations

Le jeu est-il entièrement ouvert ? Oui et non, car les règles se reconstruisent librement mais dans un système existant antérieurement et dont les acteurs ne peuvent pas ne pas tenir compte dans la négociation et les compromis. J.-D. Reynaud met l'accent clairement sur la liberté, utilisant les postulats croisiéens de l'organisation comme construit et de la liberté de l'acteur en même temps qu'il récuse le recours aux valeurs et n'accepte pas de dire qu'un système de relations professionnelles s'articule sur des valeurs, plus précisément sur la compatibilité globale de ces valeurs. On trouve l'expression la plus claire de la manière de traiter l'équilibre entre novation et continuité dans la relation critique du rapport de recherche qui donnera lieu à l'ouvrage bien connu de Maurice et al. (1982), sur la comparaison France-Allemagne. J.-D. Reynaud relève ce qui lui apparaît comme une ambiguïté centrale dans la thèse, à savoir la « continuité » de la qualification professionnelle en Allemagne. Cette continuité, selon la lecture qu'il fait de l'ouvrage repose sur l'acceptation commune de l'apprentissage, sur sa place centrale dans le système d'éducation donc aussi sur une acceptation commune et, finalement, sur la continuité d'un espace professionnel accompagnée cependant d'une coupure entre monde ouvrier et non ouvrier. Comment rendre compte d'un espace commun et d'une coupure ? Selon J.-D. Reynaud, les auteurs de la comparaison France-Allemagne rendent compte de cette continuité et de cette coupure à travers une communauté de valeurs entre contremaître et salariés, communauté qui tient de la culture commune et des valeurs professionnelles partagées. Ce qui permet moins d'encadrement et de niveaux hiérarchiques, puisque culture et valeurs sont partagées par les deux parties, ce qui n'est pas le cas dans le système français.

D'où vient la culture commune ? J.-D. Reynaud répond : de la régulation conjointe, du compromis négocié. « On a inventé une morale, efficace pour la production, acceptable pour les deux parties... L'essentiel est donc la création de cette zone de consensus dans la production » (*ib.*, p. 374). Il ne s'agit donc pas d'un espace qui trouverait sa source dans un système de valeurs et dans la compatibilité de ces valeurs, car on serait alors dans un système social réglé par des contraintes normatives et des valeurs. Or les contraintes ne sont pas données, elles sont le résultat des effets de la consultation et de la négociation, de « légitimités fragmentaires, locales, spécifiques » (*ib.*, p. 376). J.-D. Reynaud veut introduire l'étude des formes concrètes de légitimité qui créent les régulations conjointes et sont à la source de la construction des règles de détail. Il souhaite ne pas s'en tenir aux conséquences organisationnelles des grands types de légitimité, entre autre rationnelle-légale. D'où vient l'invention de ces formes concrètes de légitimité ?

Dans *Les Règles...* (p. 74-75), on trouve cité le cas des micro-cultures d'atelier de Michel Liu. Un groupe d'ouvrières non qualifiées ont, dans leur atelier, inventé un ensemble de règles qui leur sont propres et qui leur donnent leur identité collective. Il est tout à fait important de repérer les lieux où se créent ces règles, aucune recherche sérieuse ne peut faire l'économie de ce type d'observation, *Les Règles...* nous le rappellent. La méthode de Michel Liu est la bonne,

et J.-D. Reynaud prend appui sur ce cas pour montrer l'intérêt de cette approche. Pour autant, peut-on dire que les règles que ce groupe se donne sont instrumentales ? Deux comportements de groupe sont analysés par Michel Liu : la stratégie mise au point sur l'accueil des nouvelles, stratégie dont la fonction est de mettre la nouvelle en face de la dureté des conditions de travail. Ici, l'explication instrumentale est parfaitement explicative. L'autre comportement est celui qui consiste à continuer à travailler sur des machines dérégées, ce qui aboutit à de graves accidents de travail (profondes coupures ou amputation de phalanges, voire de doigts). La direction a beau enjoindre régulièrement aux ouvrières d'arrêter de travailler sur ces machines. Elles continuent à le faire, conscientes, qu'elles risquent l'accident.

Pourquoi ? Michel Liu nous dit qu'elles obéissent à deux règles très profondément intériorisées : premièrement, une ouvrière doit toujours travailler, deuxièmement, il est normal que le régleur n'arrête pas son travail pour faire une mise au point. La combinaison de ces deux règles crée les probabilités d'accidents. Peut-on, dans ce cas, dire que la règle est instrumentale ? Oui, à condition d'ajouter qu'il s'agit de créer les conditions d'une identité collective plutôt que celles d'une action collective. Ou alors, il faut préciser le sens du concept d'action. J.-D. Reynaud après avoir dit que les règles sont instrumentales, ajoute qu'elles sont liées à la constitution d'un acteur collectif. « Elles constituent son identité. Elles fixent aussi ses frontières » (p. 75). Peut-on isoler la construction de ces règles de celles de l'ensemble de la société ? Il semble que non. À l'évidence, les ouvrières obéissent à une image des rapports hommes-femmes (le régleur est toujours un homme), à celle de la condition ouvrière dans une société industrielle (une ouvrière ne doit jamais s'arrêter de travailler), à celle de la fatalité au travail (il est normal que des accidents se produisent dans l'atelier). Comprendre la construction des règles ne peut se faire sans un recours à des « super-règles » des sociétés. L'intérêt de l'évitement du terme de culture est d'obliger à préciser la méthode d'approche des règles. Mais la construction de celles-ci oblige à une référence aux règles intériorisées, venant de l'éducation, des rapports de travail, plus largement même d'une représentation des rapports de sexe dans la société industrielle, à ce que l'on peut donc appeler des « super-règles ».

Dans sa contribution à une journée du GdR 41 (1992), J.-D. Reynaud écrit qu'il manque un chapitre à son livre, chapitre « qui porterait non sur l'affaiblissement, mais sur la construction des régulations ». Grande modestie, car son propos est bien d'expliquer les modes de construction des régulations, même si, et c'était le sens de cette remarque, il s'agissait d'appeler à un travail interdisciplinaire autour de cette construction. Je voudrais ici apporter mon modeste écot à cette construction. J'ose le faire à partir de mes propres travaux, car ils ont été rédigés pour beaucoup en dialogue avec J.-D. Reynaud lui-même.

Un des modes de la construction des règles, l'appropriation du travail (Bernoux, 1982) est éclairé à la lumière des *Règles*. Dans l'atelier d'usine où j'ai travaillé plusieurs mois sous forme d'observation participante, j'ai tenté d'interpréter les comportements d'appropriation de mes camarades en recherchant le sens qu'ils donnaient à ces comportements, « recherche permanente de la maîtrise des décisions et de la conduite des objets dans lesquelles est enfermée, coincée la vie de l'OS ». Ces comportements d'appropriation sont des régulations autonomes. Pourquoi ces règles ? On peut répondre en termes utilitaristes : avoir prise sur les événements de la vie quotidienne — à la prise de poste les nouveaux ne savent pas sur quelle machine ils vont travailler toute la journée, situa-

tion dramatique, lorsque l'on sait que la pénibilité peut considérablement varier d'une machine à une autre. Mais l'acharnement à reprendre la maîtrise de l'environnement immédiat, les multiples stratégies de maîtrise de l'affectation, d'autres signes comme certaines particularités des stratégies de négociation, en particulier le recul au moment où l'accord paraissait en vue ou le déclenchement d'actions apparemment gratuites, laissent à voir que la création du système de règles trouve sa finalité dans un lien entre confort matériel, action collective, et définition par le groupe de sa propre identité. Au-delà de la fatigue physique et des avantages matériels, c'est un comportement de reconnaissance de soi qui est en cause. Cette hypothèse, qui est au cœur de l'ouvrage *Les Règles...* permet de comprendre beaucoup mieux l'ensemble des événements qui entourent la création des règles. Les anciens, par exemple, s'étaient battus pour obtenir de n'être affectés que sur certains postes. Pour eux, être affecté ailleurs aurait passé pour un signe de non-reconnaissance par le chef d'équipe, qui savait parfaitement qu'il ne devait pas les changer d'affectation, ou alors après beaucoup de précautions, des explications, des négociations. Ces ouvriers y tenaient comme signe de leur identité, comme définition sociale d'eux-mêmes.

La construction des règles commence par une négociation implicite. Si, pour simplifier, on divise les deux groupes entre celui des ouvriers et celui de la hiérarchie, chacun va bien entendu tenter d'imposer ses propres règles. Au départ, chaque camp doit donc avoir une bonne connaissance de ses ressources et du prix que chacun de ses membres acceptera de payer pour obtenir les règles les plus favorables. Au moment de la négociation à l'intérieur de chaque camp, celui ou ceux qui négocient doivent avoir une très bonne connaissance des enjeux de chacun et de ce que le système autorise ou interdit. Réciproquement, chaque négociateur doit avoir reçu la confiance de ceux qu'il représente plus ou moins formellement. La réciprocité de la connaissance et de la confiance entre les membres du groupe est une condition de la négociation. Une négociation réussie renforce ces liens de connaissance et de confiance à l'intérieur du groupe. Celui-ci se sentira conforté si ses mandants ont, dans la négociation avec les autres puis dans l'explication des stratégies menées au cours de la négociation, renforcé ces liens. Le rôle de construction du groupe par la création de règles semble premier. Si les règles du jeu servent à construire l'action collective, elles sont aussi le signe de l'existence du groupe et ont comme fonction de le définir et de le faire exister. La règle commune à deux groupes antagonistes (patrons et ouvriers) comporte une face de compromis et d'accommodation (*Les Règles...*, p. 32). L'étude de la négociation, le fait que l'action collective n'aille pas de soi et suppose des compromis et des négociations, la focalisation sur ceux-ci, doit en même temps intégrer l'aspect identitaire de l'action collective.

Dans l'analyse qu'il fait du cas du freinage de D. Roy (1952), J.-D. Reynaud lie, dans la construction des jeux et des choix stratégiques à une négociation, l'aspect utilitariste et identitaire de cette action collective (*Les règles...*, p. 24). L'ouvrier qui a un « bon » ou un « mauvais » temps se comporte, pour avoir un meilleur rendement, de manière à faire modifier les règles, donc à parvenir à une négociation, alors que les règles établies par le bureau des méthodes sont, en principe, intangibles. Ce mode de régulation est bien un jeu (à la différence du jeu où les règles sont intangibles) destiné à rendre négociable, ce qui, en principe, ne l'est pas. Cette explication de la finalité de la régulation est liée à la volonté de définir l'identité du groupe. Elle ne dit rien du poids de l'environnement, ou de la culture, ou des super-règles dans ces stratégies, sauf à faire

remarquer que ces stratégies ne sont compréhensibles que par une méthode d'approche donnant à voir les légitimités locales. Lire *Les Règles...* comme une invitation à l'usage d'une méthodologie rigoureuse n'est pas dénaturer le propos. À condition de ne pas le limiter à ce domaine.

Changements et régulations

Une communauté, c'est-à-dire un groupe social avec ses normes propres, est instable, complexe, hétérogène, rarement cohérent. « Les communautés reposent sur un projet, c'est-à-dire sur un mouvement » (*Les règles...*, p. 81). Hors de l'acceptation ou de l'institution d'une régulation commune, elles n'existent pas et ne sont pas capables d'action collective. Mais alors, comment rendre compte du changement ? Les conflits de ces dernières années qui ont été menés par des coordinations, se sont déclenchés à partir d'un sentiment de malaise diffus. Il a fallu construire, pour les négociations, des régulations qui n'existaient pas avant que se déclenche l'action. On ne peut définir le lien social à partir de la règle qu'à condition de bien préciser en quoi la règle est constitutive de la communauté, car elle articule un ou des projets communs sur des règles. Le projet est premier et créateur d'identité. La destruction du premier aboutit à dissoudre la seconde.

Les raisons de l'évolution des règles dans une société, vues à travers la théorie de la régulation sociale, sont assimilées à un processus cumulatif. L'exemple de la technologie est intéressant, en ce sens qu'elle est souvent, dans les publications contemporaines, donnée comme raison du changement. C'est un des cinq champs de la sociologie du travail retenus par J.-D. Reynaud pour montrer comment se construisent les règles du jeu. Elle aurait deux effets : accentuation de la séparation conception-exécution, contrôle plus grand par les automatismes, voire élimination des tâches d'exécution. Comment ces faits expliquent-ils les évolutions ? Pas par l'effet d'un déterminisme, mais par des choix faits dans l'organisation. Ces faits supposent délégation, donc marges d'incertitude, donc recours quasi nécessaire à une participation plus grande à l'organisation ainsi qu'à la participation des exécutants. Quasi-nécessité aussi de penser l'organisation comme un tout pour adopter les nouvelles technologies, donc faire faire des apprentissages collectifs aux membres de l'organisation. « Les réponses sont de plus en plus claires : une organisation ne peut éliminer tout imprévu... elle est donc acculée à déléguer ce traitement... elle exige la participation des exécutants..., enfin, l'introduction d'une nouvelle technologie est une opération progressive, nécessitant un certain apprentissage » (1991, p. 15-16). Finalement, il y a « dans les règles effectives, le résultat, incertain et fluctuant, de la rencontre (du compromis, de l'affrontement ?) de deux sources de régulation, régulation autonome et régulation de contrôle » (*ib.*, p. 17). On voit ainsi se créer l'équilibre toujours changeant d'une organisation et le lien entre évolutions technologiques et construction des règles.

La construction se fait à travers des apprentissages collectifs. « Une grande partie des apprentissages collectifs consistent, pour une communauté déjà existante, à changer de régulation » (*Les règles...*, p. 95). Excellente définition de ce qu'est le changement, en effet, extrêmement éclairante pour préciser et définir le champ de tous les changements. Comment s'effectuent-ils ? J.-D. Reynaud parle à la fois de conversion et en même temps de contrainte. Pour les sujets de l'appren-

tissage collectif, il ne s'agirait pas d'une acquisition progressive, mais d'une « conversion » (*ib.*). Par ailleurs, « la plupart des apprentissages collectifs se font sous contrainte extérieure » (*ib.*, p. 96). Et l'auteur, qui utilise beaucoup les exemples religieux, voire théologiques, ne manque pas d'exemples de conversions forcées, que toutes les grandes religions ont pratiqué au cours des siècles. Il est affirmé que conversion et contrainte se combinent, car l'hypothèse est faite de la pluralité des sources de la régulation, de leur rencontre et de leur combinaison. Le changement se fait à l'intérieur de cadres connus.

Ceci rend parfaitement compte de changements à l'intérieur d'un champ resté homogène. Il a le grand intérêt de ne pas faire dépendre le changement de données exogènes qui suffiraient à le définir. Ce n'est pas parce qu'une entreprise est rachetée par une autre semblable mais dont les règles de fonctionnement sont assez profondément différentes, ou parce qu'une direction décide de lancer un projet d'entreprise destiné à proposer de nouveaux objectifs et de nouvelles manières de faire à ses salariés, que les règles changeront. Ceci est vérifié quotidiennement.

La théorie de la régulation éclaire le débat sur l'entreprise comme lieu de création de l'identité, sur « la fonction identitaire de l'entreprise » (Sainsaulieu R., Segrestin D., 1986, p. 340). Les auteurs visaient explicitement à briser les références identitaires anciennes. Il s'agissait de l'entreprise « esprit-maison », des « statuts hiérarchiques et professionnels anciens, les antagonismes de classe autour d'une lutte de classes centrée sur la gestion des pénuries », des références socio-professionnelles, des changements de statut modifiés par l'entrée des nouvelles technologies, etc. (*ib.*, p. 341). Leur article considéré provocateur (il a fait du bruit dans la communauté sociologique du travail française) suggère cependant que « l'effort de la sociologie empirique devrait consister au moins dans un premier temps à éclairer la question de l'articulation entre les groupes élémentaires de travail et la sociologie de l'entreprise proprement dite » (*ib.*, p. 344). Tout un paragraphe est consacré à la difficulté de situer « la spécificité de la culture d'entreprise dans l'analyse des relations de travail ». Et les auteurs repèrent trois tendances dans ce travail :

- Ce qui se joue au niveau des groupes de travail est constitutif de cette culture.
- Autonomie de chacun des niveaux de la réalité culturelle de l'entreprise.
- Forcer la distance entre groupes élémentaires et culture d'entreprise proprement dite.

Ce dernier niveau réfère aux représentations collectives, supposant « la prise en compte de la différenciation interne et des finalités du fonctionnement collectif » (*ib.*, p. 345-346). Une manière, en somme, de renvoyer à une sociologie des représentations sociales et de la création par les acteurs eux-mêmes du lieu de l'autonomie.

Les représentations paraissent en effet être un passage difficilement contournable pour le cadre d'analyse de la régulation. Elles sont définies comme « la façon dont les individus "théorisent" les expériences qu'ils connaissent, en "parent" et, en outre, la façon dont les "théories" ainsi formées les amènent à construire la réalité et, en dernier ressort, à déterminer leur propre comportement » (Moscovici S., 1979). Elles ne viennent donc pas de la société seulement mais trouvent leur cohérence dans celles de la société. « L'individu subit la contrainte des représentations dominantes dans la société, et c'est dans leur cadre qu'il pense ou exprime ses sentiments » (Moscovici, 1989). La société ne les

impose pas, elle fournit un cadre qui leur donne cohérence. Elles se créent dans la coopération et l'interaction (*ib.*, p. 73), dans une régulation sociale. En même temps, il paraît difficile de les penser hors du cadre global — la « culture » d'une société — ni hors des situations concrètes de l'action où se créent les régulations sociales. Pour atteindre cet équilibre difficile, la théorie de la régulation donne, non une réponse que seule une sociologie dogmatique pourrait atteindre, mais un guide sûr.

Conclusion

Tout changement supposant à la fois rupture et continuité, la thèse de la régulation cherche et parvient à lier les aspects de la continuité et ceux de la rupture. La théorie du changement présentée ici permet d'approcher et de comprendre les ruptures à l'intérieur d'un ordre. Rend-elle aussi bien compte des phénomènes sociaux lorsqu'il y a rupture plus brutale ? S'il est vrai « qu'on ne change pas la société par décret », que celle-ci est lente et difficile à faire évoluer, on admettra aussi que certains décrets peuvent quand même faire changer la société davantage qu'un petit peu. La déchirure que produit sur le salarié un licenciement, la multiplication de ceux-ci et sa conséquence, le basculement de l'image du travail dans la société de la fin du XX^e siècle sont des ruptures assez radicales. Elles provoquent des cassures dans la vie des licenciés qui se retrouvent en situation d'anomie, que J.-D. Reynaud analyse à la fin des *Règles*. L'intuition fondatrice de l'ouvrage trouve son champ explicatif à l'intérieur des sociétés régulées, voire des organisations, davantage semble-t-il que dans les sociétés connaissant de grands bouleversements. La nôtre est peut-être à ce point. Il vaudrait la peine de prolonger le débat sur ce seuil.

Bibliographie

- J.-D. Reynaud, Ph. Bernoux, L. Lavorel (1966), « Les syndicats ouvriers et leurs politiques des salaires », *Revue Française du travail*, avril-juin, 26 p., repris dans l'ouvrage de F. Sellier *Les relations industrielles*, 1966.
- J.-D. Reynaud, Ph. Bernoux, L. Lavorel (1966), « Organisation syndicale, idéologie et politique des salaires », *Sociologie du travail*, octobre-décembre.
- J.-D. Reynaud (1979), « Conflit et régulation sociale. Esquisse d'une théorie de la régulation conjointe », *Revue française de sociologie*, XX, p. 367-376.
- J.-D. Reynaud (1989), *Les règles du jeu*, Paris, Armand Colin.
- J.-D. Reynaud (1991), « Pour une sociologie de la régulation sociale », *Sociologie et sociétés*, vol. XXIII, n° 2, automne.
- J.-D. Reynaud (1992), *Les règles du jeu*, débat autour de l'ouvrage de Jean-Daniel Reynaud, avec l'auteur, A. Jeammaud, F. Eymard-Duvernay, C. Paradeise, *Les Cahiers du GdR* 41, n° 7, avril, Glysi, Lyon.

Autres :

Ph. Bernoux (1982), *Un travail à soi. Pour une théorie de l'appropriation du travail*, Toulouse, Éd. Privat.

- M. Liu (1981), « Technologie, organisation du travail et comportement des salariés », *Revue Française de Sociologie*, n° 2.
- M. Maurice, F. Sellier, J.-J. Silvestre (1982), *Politique d'éducation et organisation industrielle : une comparaison France-Allemagne*, Paris, PUF.
- S. Moscovici (1979), MSH-Informations, Paris, Maisons des Sciences de l'Homme.
- S. Moscovici in D. Jodelet, sous la dir. de (1989), *Les représentations sociales*, Paris, PUF, p. 67.
- D. Roy (1952), « Quota Restriction and Gold-Bricking in a Machine Shop », *American Journal of Sociology*, March, repris in W.F. White (1955), *Money and Motivation*, New York, Harper.
- R. Sainsaulieu, D. Segrestin (1986), « Vers une théorie sociologique de l'entreprise », *Sociologie du Travail*, XXVIII, n° 3.

La négociation et la règle du point de vue du sociologue de l'organisation

Michel CROZIER

Ma relation intellectuelle avec Jean-Daniel Reynaud a été certainement une des plus fructueuses que j'ai eu la chance de connaître. Elle date de notre entrée commune au CNRS au début des années 50 et s'est poursuivie sans interruption pendant 40 ans. Elle a vite dépassé la camaraderie et la confrontation intellectuelle des débuts pour devenir une de ces relations d'échange et de dépassement mutuel qui font les amitiés profondes.

Curieusement au début de nos carrières, nos domaines et nos positions intellectuelles à leur égard se sont inversées. Jean-Daniel, philosophe et économiste, avait une approche plus globaliste et rationnelle, et comme centre d'intérêts pratique le changement dans l'entreprise alors que, parti du droit et des disciplines institutionnelles je m'étais formé à la sociologie par l'étude du syndicalisme ouvrier aux États-Unis et mon sujet du CNRS devait porter sur un aspect de la lutte des classes. En quelques années pourtant Jean-Daniel allait devenir le spécialiste incontesté des conflits du travail et du syndicalisme tandis que j'allais moi-même m'engager dans l'analyse de la bureaucratie et des organisations pour finalement m'occuper de plus en plus des problèmes dans l'entreprise.

Cet échange de domaines ne nous éloigna pas bien au contraire, car finalement nous avions approfondi l'un et l'autre une même méthode de pensée commune inductive et empirique qui nous permettait de maintenir dans le dialogue l'échange compréhensif qui le rend fructueux.

J'aimerais dans ces brèves remarques apporter le contrepoint du sociologue de l'organisation à l'œuvre de Jean-Daniel Reynaud en réfléchissant avec mes outils intellectuels, à un des problèmes qui l'a le plus intéressé, celui de la négociation et de la règle.

Le problème des rapports entre règle et négociation est un problème sur lequel nous avons buté tous deux très vite mais de façon à la fois convergente et pourtant non symétrique. Ce problème a structuré notre pensée de façon convergente

car nous avions toujours l'un et l'autre instinctivement privilégié l'analyse des faits empiriques et écarté les modèles monistes *a priori* marxistes ou fonctionnalistes. Si bien que partant du conflit ou partant des conditions de fonctionnement de l'organisation nous retrouvions l'un et l'autre le fait de la négociation explicite ou implicite entre des parties en conflit mais qui doivent coopérer, ce qui pose le problème des règles auxquelles elles se soumettent.

Mais ce n'est pas la même démarche si l'on part du système organisé relativement permanent ou du conflit nécessairement ponctuel.

Ce qui m'avait passionné dans le syndicalisme, au fond, ce n'était pas d'abord la défense des victimes du capitalisme mais plutôt le caractère humiliant de la dépendance, de l'assujettissement à un système d'autorité et la revendication de liberté que l'on découvrait dans le combat mené par les militants. C'est pour saisir le sens réel de ce combat que j'ai voulu aller dans les organisations, à l'intérieur desquelles et contre lesquelles il était mené. Très vite, il m'était apparu que les organisations syndicales, elles aussi, étaient des organisations, c'est-à-dire des appareils hiérarchiques que les besoins de la lutte légitimaient mais qui ne représentaient que très partiellement la négociation complexe entre les exécutants et leurs supérieurs.

C'est ainsi que je fus amené à changer complètement les termes du problème que j'essayais de comprendre. Le problème de la négociation restait central mais sa portée s'élargissait au point de devenir l'élément essentiel de toute relation interhumaine au sein d'un ensemble organisé. La négociation apparaissait alors comme la contrepartie ou plutôt l'expression de la relation de pouvoir consubstantielle à l'organisation.

C'est au début des années 60, au cours de la genèse de mon livre *Le Phénomène bureaucratique* que je commençais à concevoir avec le nouveau paradigme du *pouvoir comme relation*, la signification universelle de la négociation et le rôle central de la règle comme fondement nécessaire de celle-ci, donc très indirectement et paradoxalement comme le fondement de la liberté des acteurs. La règle en revanche ne peut se concevoir sans son substrat génétique de réponse au problème des conflits. L'organisation qui édicte des règles, n'est en fait qu'un construit en réponse aux pressions des individus tirant parti des conditions de la coopération. Et la règle devient une façon d'organiser la négociation en la limitant.

Mais les pratiques intellectuelles que l'on défend sont beaucoup plus profondément qu'on ne croit façonnées par les réactions que provoquent les propositions que l'on avance. C'est ainsi que donnant beaucoup d'importance à la négociation dans mes premiers écrits, je fus d'abord considéré comme le théoricien de la négociation. On peut être façonné toutefois, de façon contradictoire. Soit qu'on se laisse aller à se conformer à l'image que les autres ont de vous, soit que l'on se rebelle. Je me suis rebellé ; l'image qu'on me donnait reposait sur un trop grand malentendu. La négociation dans les années 60 ce devait être l'entrée des syndicats dans l'entreprise et l'obligation faite aux employeurs de discuter avec eux de tous les problèmes de la place, de l'emploi et du rôle des salariés dans l'organisation. J'y étais bien sûr favorable et ce que j'avais écrit du rôle des syndicats américains dans l'entreprise en donnait un exemple particulièrement utile pour le modernisme de gauche de l'époque. Mais ce dont je m'aperçus très vite, c'est que la conception que l'on avait de la négociation était une conception très unilatérale. On invitait le patron à accepter toutes les demandes, on glissait facilement du non-pouvoir au pouvoir total en acceptant vague-

ment l'utilité ou au moins la possibilité de périodes d'attente et d'expérimentation. En même temps on restreignait l'idée de négociation aux rapports avec les représentants dûment mandatés des travailleurs.

La crise de 1968 fit éclater les contradictions. Pour moi elle signifia une rupture profonde avec l'idéalisme de gauche. J'avais expérimenté la montée d'un intégrisme totalitaire dans le refus de la règle démocratique de l'État de droit aussi bien dans les assemblées d'étudiants que dans le combat politique. Face au formalisme de la négociation imposée je décidai de revendiquer la primauté des libres arrangements entre parties dans le cadre de la règle. Et c'est dans cette perspective à partir de l'analyse empirique des jeux de pouvoir à la base que je commençais à repenser de façon beaucoup plus générale et globale le dualisme acteur-système que nous allions développer Erhard Friedberg et moi.

Il appartenait à Jean-Daniel Reynaud avec son grand livre-somme *Les règles du jeu* de renverser les termes du problème en faisant la synthèse des théories du conflit et de la négociation autour de la règle et par la règle.

Pour Jean-Daniel la règle redevient le fait social fondamental. Elle le fonde et le définit qu'il s'agisse des relations de travail, des politiques publiques ou des relations entre hommes et femmes. Il vaut la peine d'apprécier le paradoxe. Le spécialiste des conflits voit la règle partout comme fondement du jeu social alors que le spécialiste de l'organisation c'est-à-dire d'un univers de règles bien ordonnées voit au contraire la négociation à l'œuvre derrière tous les jeux réglés qui constituent l'ordre hiérarchique.

Mais si l'on va plus profondément dans l'analyse on comprendra mieux la convergence pratique et la rencontre dans l'interprétation des faits. Les sciences sociales ne peuvent prétendre à prédire quelles règles seront adoptées ni dire à la place des acteurs quelles règles ils doivent adopter. Pourquoi ? Parce que leur application va dépendre de l'utilisation qu'ils en feront dans leur domaine de liberté. Pas davantage ne peut-il y avoir de prédiction à partir de l'analyse des incertitudes contrôlées par les parties dans le rapport de négociation. La négociation va produire des règles, comme les règles vont générer dans leur application des négociations qui vont finir par les remettre en question.

L'ensemble règles et négociation doit être problématisé en fonction des données de système à l'intérieur duquel il va prendre place et se développer. Sociologue de l'organisation et sociologue des conflits vont se joindre dans une réflexion sur la régulation de tout ensemble humain. Les modèles de cercles vicieux mis en évidence dans le *Phénomène bureaucratique*, vont se retrouver dans la dérive réglementaire du contentieux.

Mais le sociologue des conflits, en élargissant considérablement le champ du raisonnement, facilite le passage à une réflexion systémique sur les régulations non seulement dans l'organisation mais dans tous les systèmes organisés et dans la société en général¹.

C'est ici que je voudrais en contrepoint faire trois séries de remarques pour montrer les possibilités de développement et de complémentarité particulièrement utiles dans cette perspective.

1. Voir Michel Crozier, *Le Mal Américain*, Fayard, 1980.

— La négociation est consubstantielle aux processus de la vie collective. Elle offre le seul moyen d'assurer à la fois reconnaissance des conflits inhérents à toute coopération et maintien et développement de cette coopération. Mais si elle est influencée par le rapport des forces, elle ne se limite pas à ce rapport et encore moins au calcul de celui-ci. Bien sûr parce que ce qui compte ce n'est pas le poids intrinsèque des forces que l'on peut calculer mais leur utilisation, ce qui implique la capacité stratégique des antagonistes. Mais aussi et peut-être surtout parce que les forces respectives changent avec l'environnement et avec les problèmes qui sont en jeu. La négociation n'est donc pas seulement une recherche d'équilibre ponctuel mais un jeu de développement dans le temps. C'est dans cette perspective que l'analyse des organisations devient le complément indispensable de l'analyse des conflits. Pour comprendre une négociation à ce niveau il devient nécessaire de faire l'analyse empirique des stratégies des acteurs et des potentialités du système humain à l'intérieur duquel ils agissent.

— La négociation n'est possible que si elle est limitée par des règles : règles générales de bonne foi, règles de procédure qui protège les parties, règles de définition du champ qui organisent et limitent ou interdisent l'intervention de tiers à l'intérieur d'une organisation. Les règles sont essentielles pour assurer la survie de celle-ci. D'une certaine manière elles en sont l'expression non seulement symbolique mais concrète. D'où l'importance que revêt leur transgression. Transgresser les règles, ce n'est pas seulement s'assurer un avantage illégitime en « trichant » c'est changer les termes du problème en contestant plus profondément le modèle de fonctionnement auquel obéit l'organisation. Tel fut par exemple le cas lors de la grande grève de la SNCF au cours de l'hiver 1986-1987. Non seulement la grève lancée par les coordinations échappait aux règles formelles institutionnalisées du conflit, mais certains des actes des grévistes, de sabotage de l'outil de travail comportant des risques pour des tiers violaient les règles informelles qui constituent un des principes de fonctionnement les plus sacrés de toute l'organisation. D'où la création d'un traumatisme profond aussi bien à la base que chez les responsables mais aussi la prise de conscience de la nécessité d'un changement du modèle de fonctionnement.

Les règles qui limitent les comportements des parties dans la négociation sont à la fois indispensables et dangereuses. Si elles sont trop vagues ou trop souples elles ne permettent pas la stabilité et la confiance qui vont permettre la communication, la connaissance des problèmes, l'échange. Si elles sont trop rigides, elles bloquent l'exploration du champ, et finalement stérilisent la communication. Au-delà d'un certain degré elles rendent la négociation inutile puisque limitée à un seul rapport de forces abstrait. Elles paralysent l'organisation. Et ceci est valable aussi bien pour la négociation implicite des rapports informels que pour les négociations institutionnalisées des conflits.

Toute organisation a besoin bien sûr d'un minimum de consensus. Mais ce consensus elle l'obtient à travers une négociation implicite dont certains aspects vont être codifiés dans des institutions formelles de résolution de conflits. De toute façon, formelle ou informelle, la négociation doit être considérée comme un outil de création de consensus. Un consen-

sus efficace dans un monde qui abandonne les modèles hiérarchiques d'organisation ne peut plus être imposé ou même supposé, il doit être constamment créé et recréé en fonction de l'évolution des problèmes et des capacités des acteurs. L'analyse des organisations offre une méthodologie pour comprendre à la fois cette évolution et la façon dont les acteurs en tirent parti.

— La négociation n'est pas seulement la recherche d'un équilibre pour la solution d'un ou plusieurs problèmes, elle est dépassement, exploration d'un champ toujours extensible, découverte de nouvelles possibilités. Le jeu des acteurs consiste pour une large part à changer les termes d'un problème dans lequel ils sont bloqués. Quand on ne peut pas résoudre un problème, on va essayer d'en changer les termes et dans certains cas on va changer de problème. La négociation implicite qui constitue le fondement des relations au sein de tout ensemble humain est une source permanente d'innovation aussi bien technique que sociale.

L'apport essentiel de la sociologie de l'organisation, en l'occurrence, a consisté à reconnaître la généralité du phénomène et à supprimer ainsi la séparation nette entre le formel et l'informel. La sociologie des conflits telle que la conçoit Jean-Daniel Reynaud l'a bien compris. D'où la remarquable convergence que nous constatons généralement sur les problèmes concrets.

Notre tâche désormais devrait porter sur les modèles les plus fructueux d'écoute mutuelle et d'échange coopératif dans une négociation ce qui nous renvoie, d'un côté, à l'émergence et au renouvellement de la règle, à ses limites et à ses dangers et de l'autre aux conditions organisationnelles de la coopération qui vont rendre possible cette écoute et cet échange, facilités et paralysés à la fois par le consensus qui constitue la règle. Ces conditions peuvent être étudiées empiriquement et même ce sera un des succès les plus importants à l'avenir du développement de sciences sociales plus expérimentales.

Mrs Thatcher et sa « législation sociale » : un cas d'effectivité des règles

Yves DELAMOTTE

Dans *Les règles du jeu*, Jean-Daniel Reynaud soulève la question de l'effectivité des règles de droit, et notamment des règles d'origine étatique, censées agir sur les rapports sociaux. En France, il est aujourd'hui patent que les lois dites « lois Auroux » (1982) n'ont pas eu l'effet espéré par le gouvernement de l'époque. Censées renforcer le pouvoir syndical dans l'entreprise, elles n'ont pas, bien qu'elles aient reconnu des droits nouveaux aux syndicats, pallié l'insuffisance de ce soutien collectif, sans lequel il n'est point de *bargaining power*. Les lois votées au Royaume-Uni, pendant les premières années (1980-1984) du gouvernement de Mrs Thatcher, procédaient d'une inspiration diamétralement opposée. On se demandera si cette législation a été effective et si oui, pourquoi ? Mais auparavant, il est nécessaire d'en rappeler les grandes lignes.

Le contexte et les idées-forces

C'est en 1975 que Margaret Thatcher succède à Edward Heath à la tête du parti conservateur. La grève des mineurs de 1974 était largement responsable des échecs du gouvernement de Heath, et ce sont encore les syndicats, notamment des services publics, qui seront à l'origine du *Winter of discontent* (1979-1980) et de la chute du gouvernement travailliste. Lorsqu'en 1980, Mrs Thatcher devient Premier ministre, elle sait que les syndicats ont été la cause des déboires de ses prédécesseurs. Une fois installée à Downing Street, son action va procéder de quelques convictions simples, et notamment celles-ci :

— L'inflation est le mal à combattre en priorité ; les syndicats sont à l'origine de cette inflation (et de la faible efficacité de l'industrie) ; il faut donc réduire leur pouvoir, au lieu de chercher à s'entendre avec eux (comme l'avaient fait à leurs dépens les derniers gouvernements travaillistes).

— Il faut redonner aux individus le sens de leur autonomie en les rendant

moins dépendants de l'État, des services sociaux, des syndicats ; ils doivent davantage compter sur eux-mêmes (c'est la tradition victorienne de *Self reliance*).

Comme l'a écrit B.C. Roberts (1989, p. 65) : « Au cours des dix années qui suivront, procédant par étapes, elle fera montrer d'une remarquable détermination et d'une grande habileté politique et parviendra à réorganiser fondamentalement le système de relations professionnelles sans provoquer, à l'exception des mineurs, ces résistances syndicales et crises politiques, qui avaient annihilé les efforts de ses précurseurs ». C'est en particulier sur le plan de la législation que cette action s'est poursuivie avec l'*Employment Act* (1980), l'*Employment Act* (1982), le *Trade Union Act* (1984).

Les grands axes de la législation thatchérienne

Sans prétendre à l'exhaustivité, et sans rentrer dans des détails techniques, on présentera cette législation à partir des objectifs recherchés :

— *Affirmer les droits de l'adhérent individuel face à l'appareil syndical*

C'est notamment à propos du *closed shop* que le problème a été posé et une action engagée (à la fin des années 70, on estimait qu'un quart de la population active était couvert par ce système). Sous sa forme la plus répandue, le *closed shop* résulte d'un accord plus ou moins formel entre la direction d'une entreprise et un syndicat, aux termes duquel tout nouvel embauché doit adhérer au syndicat.

Lors de l'intermède conservateur (1970-1974), une première tentative avait été faite pour s'attaquer à cette pratique. L'*Industrial Relations Act* de 1971 devait être abrogé en 1974 par les travaillistes revenus au pouvoir. Mais la façon dont, sur le plan juridique, la question avait été abordée, sera conservée en 1980.

Elle ne peut être comprise que si on a à l'esprit les méthodes traditionnelles des syndicats pour faire respecter par l'employeur un accord de *closed shop*. Le syndicat, qui a constaté le recrutement d'un salarié, qui paraît décidé à ne pas adhérer, exige, sous menace de grève, son licenciement. L'employeur, confronté à cette menace, procède au licenciement. L'Act de 1971 avait déterminé les cas où un salarié, licencié dans ces conditions, pouvait invoquer un licenciement injustifié (*unfair dismissal*) devant les tribunaux industriels et obtenir des dommages-intérêts.

L'*Employment Act* de 1980 devait conserver cette approche juridique. Quand un arrangement de ce type existe, le licenciement d'un salarié, qui a refusé d'adhérer au syndicat, est en principe injustifié (l'employeur renonce donc à le licencier de peur des sanctions). Mais la loi prévoit des cas où le licenciement sera justifié et le *closed shop*, de ce fait, appliqué. C'est notamment lorsque l'arrangement a été approuvé par au moins 80 % des adhérents, ou lorsque le refus d'adhérer au syndicat est fondé sur des objections de conscience ou toute autre conviction profonde (*deeply held conviction*).

La loi de 1982 devait encore renforcer ces dispositions en exigeant que le vote au scrutin secret ait eu lieu dans les cinq ans précédant le licenciement.

C'est dans le même esprit de défense des libertés individuelles que l'*Employment Act* de 1980 a prévu que l'État pouvait accorder son concours financier

à l'organisation d'élections au scrutin secret des dirigeants syndicaux (certains comme Scargill, le chef du syndicat des mineurs, avaient été nommés à vie).

Le *Trade Union Act* de 1984 ira plus loin en imposant l'élection de tous les membres des commissions exécutives tous les cinq ans. C'est à l'adhérent individuel que la loi confie le soin de réagir si son syndicat ne respecte pas les dispositions légales, en saisissant la *High Court*, qui peut imposer l'organisation d'un vote au scrutin secret.

Des dispositions analogues concernent le recours à la grève (dans les deux cas, il s'agit de rendre la parole à la base, et de « démocratiser » les choix et décisions syndicales) : l'*Employment Act* (1980) a prévu la possibilité pour un syndicat d'obtenir l'aide financière de l'État en vue de couvrir les frais d'une consultation de ses adhérents pour décider si une grève doit être déclenchée ou arrêtée.

Le *Trade Union Act* de 1984 ira encore un peu plus loin. Désormais, une grève « officielle » (c'est-à-dire déclenchée dans les conditions prévues par les statuts du syndicat) ne donnera lieu à la protection de la loi, sous forme d'immunités, que si une consultation, au scrutin secret, des adhérents concernés par le conflit, a eu lieu au préalable. La question doit être posée par écrit et rappeler que la grève implique la rupture du contrat de travail (d'autres dispositions rendent plus facile le licenciement des grévistes). En cas de vote positif, la grève doit être déclenchée dans les quatre semaines suivant le scrutin.

— Interdire ou entraver les modalités traditionnelles d'action

La législation britannique ne reconnaît pas aux individus un droit à faire grève (c'est l'approche française), mais accorde aux syndicats des « immunités » qui les font échapper aux règles de la *common law* en matière de responsabilité. Le principe général est que le syndicat n'encourt aucune sanction, civile ou pénale, si son action est menée dans le cadre d'un conflit du travail (*in contemplation or in furtherance of a trade dispute*).

L'*Employment Act* de 1982 a restreint les immunités syndicales en cas de grève de deux façons :

- L'immunité n'est plus accordée que si le conflit oppose des salariés à *leur* employeur et porte, totalement ou principalement, sur leurs conditions de travail.
- Antérieurement à l'Act de 1982, seuls des individus (par exemple, un permanent syndical) pouvaient être reconnus coupables d'un « *tort* » et condamnés à des dommages-intérêts. Désormais, il est possible d'assigner directement le syndicat en cas de dommage causé par une « action industrielle ». L'acte sera imputé au syndicat s'il a été commis ou assumé par une « personne responsable ». La loi énumère les fonctions (président, secrétaire général, etc.) dont les titulaires peuvent engager la responsabilité du syndicat. Les dommages-intérêts infligés à un syndicat pourront naturellement être beaucoup plus élevés que ceux qui visaient un individu. Aussi bien la loi fixe des montants maxima qui varient selon le nombre d'adhérents (de 10 000 livres, si moins de 5 000... jusqu'à 100 000 livres si plus de 100 000).

La loi s'est attaquée aussi à certaines modalités d'action qui font traditionnellement partie de la panoplie des syndicats britanniques. Concernant les piquets de grève (*picketing*), leur légalité était reconnue depuis le *Trade dispute Act* de 1906 à condition qu'ils aient un caractère pacifique. L'Act de 1980 a réduit l'étendue de cette immunité en imposant que les piquets se tiennent « sur ou

près de leur lieu de travail ». Hepple et Fredman (1986, p. 251) observent sur ce point que l'immunité a été ainsi retirée aux salariés qui « piquettent » les établissements d'autres employeurs que le leur, mais aussi à ceux qui « piquettent » un établissement de leur employeur, autre que celui où ils travaillent. L'Act de 1980 avait autorisé le secrétaire d'État, chargé de l'emploi, à formuler un ensemble de recommandations destinées à « améliorer les relations collectives du travail ». C'est en application de ces dispositions, et après une tentative vaine pour associer les syndicats à son élaboration, qu'un *Code of Practice* concernant les piquets de grève a été publié en 1980. Ce code, qui n'a pas force de loi, mais peut cependant être pris en considération par les tribunaux, contient des dispositions précises sur le nombre de piquets (en général pas plus de six sur un même lieu), les fonctions de *picket organise* (il doit se conformer aux instructions de la police, veiller à ce que des salariés d'autres établissements ne se joignent pas aux piquets...), etc.

D'autres dispositions suppriment l'immunité pour certains types d'action secondaire (*secondary action*). On appelle ainsi les actions décidées par des salariés, occupés dans une autre entreprise que celle visée par la grève, par solidarité avec les grévistes (par exemple, refuser de livrer les matières premières nécessaires). Comme l'observent Hepple et Fredman (1986, p. 245), « un des axes de la législation depuis 1980 a été d'empêcher les conflits du travail de s'étendre en dehors de l'établissement concerné ».

Aspects caractéristiques de cette législation

Les lois successives ont procédé par étape et de façon graduée. Par exemple, la loi de 1980 prévoyait la possibilité pour un syndicat d'obtenir le concours financier de l'État pour couvrir les frais d'une consultation des adhérents au scrutin secret (pour élire des dirigeants ou décider de recourir à la grève). La loi de 1982 imposa le vote dans les deux cas. Et la loi de 1984 devait prévoir que toute grève déclenchée sans cette consultation préalable ou contre le vœu de la majorité des intéressés, serait illégale.

De plus, ces lois en paraissant prendre la défense des droits individuels contre l'emprise des appareils, en « moralisant » le recours aux piquets, tenaient compte de l'évolution de l'opinion publique, constatée par les sondages. C'était cela qui était censé justifier l'intervention de l'État dans les relations collectives du travail, en rupture avec l'abstention traditionnelle, le « *collective laissez faire* » par lequel Sir Otto Kahn-Freund (1977) caractérisait le système britannique dans les années 1970.

Remarquons aussi que certaines dispositions de la législation nouvelle (sur le *closed shop* en particulier) visent à gêner le recrutement de nouveaux adhérents, alors que d'autres s'attaquent directement au *bargaining power* des syndicats en enserrant les « actions industrielles » dans un réseau d'interdictions. Il y a là deux stratégies complémentaires.

— *La mise à l'épreuve de la législation ; la grève des mineurs (1984-1985)*

La grève des mineurs commença en mars 1984 dans la région du Yorkshire lorsque la fermeture d'un puits fut annoncée par le directeur régional des Charbonnages. Elle devait s'étendre à d'autres régions minières et durer jusqu'en février 1985.

Mrs Thatcher et sa « législation sociale » : un cas d'effectivité des règles

Le gouvernement prit le parti de garder un « profil bas » et de ne pas se laisser impliquer dans la gestion de la grève. Il laissa le Conseil d'Administration des Charbonnages (*National Coal Board, NCB*) décider des puits qui seraient fermés (en procédant par régions et sans présenter un plan global). Il n'assigna pas le syndicat des mineurs en justice. Toutefois, le gouvernement ne se trouva pas pris au dépourvu. La police avait été réorganisée et s'avéra pouvoir agir de façon coordonnée contre les piquets de grève. Des stocks de charbon avaient par ailleurs été accumulés.

Sur le plan judiciaire, les initiatives émanèrent de quelques mineurs individuels, en butte aux vexations des piquets ou qui désapprouvaient la grève.

Dans le pays de Galles, un juge, se fondant sur le *code of practice* de 1980, imposa au syndicat de ne pas placer plus de six hommes par piquet.

L'initiative la plus lourde de conséquences émanea de deux mineurs du Yorkshire qui estimaient que dans leur région la grève n'avait pas été déclenchée dans les conditions prévues par les statuts de leur syndicat. Le juge leur donna raison et ordonna qu'un vote ait lieu. Scargill, qui se trouvait alors au congrès du parti travailliste à Blackpool, se produisit à la télévision et contesta au juge le droit d'intervenir dans le fonctionnement interne du syndicat.

Après diverses péripéties, le syndicat des mineurs fut, le 10 octobre, condamné à une amende de 200 000 livres pour outrage aux magistrats (ceci était devenu possible à la suite de la loi de 1982 qui, si elle prévoyait des maxima pour les dommages-intérêts, n'en prévoyait pas pour les amendes). L'amende n'ayant pas été payée dans le délai légal de deux mois, le juge ordonna le séquestre des biens du syndicat. L'amende fut en fin de compte payée, avec l'aide d'autres syndicats et aussi de l'Union soviétique. Le 14 novembre, le syndicat, par la voix de son avocat, présenta ses excuses au juge.

Au début de 1985, la plupart des adhérents du syndicat n'étaient plus en grève et un syndicat concurrent s'était constitué : l'*Union of Democratic Miners (UDM)*.

L'effectivité de la loi

Il serait tout à fait excessif d'imputer à la seule législation l'échec de la grève des mineurs. Noëlle Burgi (1992), à la suite d'une enquête approfondie sur le terrain, a relevé que les communautés minières ne présentaient plus le même degré de cohésion qu'en 1974, que les différences étaient plus marquées d'un bassin à un autre et divers autres changements d'ordre sociologique.

L'échec final de la grève était beaucoup plus imputable à l'action de la police, à la constitution préalable des stocks, au comportement d'autres syndicats (qui acceptèrent de transporter du charbon importé) qu'aux dispositions légales nouvelles. Mais ce sont pourtant ces dispositions qui permirent l'humiliation finale de Scargill et à certains mineurs individuels de faire respecter leur droit d'aller au travail (*the right to go to work*).

Cependant, selon Norman Tebbit, qui était alors ministre du Travail, interviewé par Noëlle Burgi (1992, p. 170), c'est la loi qui a permis de faire jouer la responsabilité des syndicats selon les principes de la Common Law et B.C. Roberts (1989, p. 67) note que les conséquences des dispositions qui permettaient aux tribunaux de condamner les syndicats à verser des dommages-intérêts sur leurs fonds propres apparaissent pleinement à l'occasion de cette grève.

Norman Tebbit relève aussi que la loi, en encourageant le recours aux consultations des adhérents, a aussi porté atteinte à une certaine forme d'autocratisme syndical. Des décisions de dirigeants ont été contestées par des adhérents de la base. Des non-grévistes ont assigné leur syndicat devant les tribunaux au motif que la grève n'avait pas été décidée à la suite d'un vote.

Roy Lewis (1987, p. 29), de son côté, a observé que « les employeurs, et parfois les travailleurs qui n'étaient pas d'accord, firent montre d'une propension inattendue à agir en justice ». On pourrait ajouter qu'ils rencontrèrent des tribunaux qui étaient prêts à condamner sévèrement certains errements syndicaux. La règle de droit apparaît bien, dans cet exemple, comme étant au service d'une politique cohérente, et comme liée à un projet pour reprendre les termes de J.-D. Reynaud (1989, p. 183 et 184). Mais il faut encore qu'il se trouve des acteurs prêts à en tirer parti. Et la volonté de tirer parti de la loi résulte d'un ensemble de facteurs qui ne sont pas d'ordre juridique. La législation thatchérienne n'aurait pas été efficace si elle ne correspondait pas à des attentes et à des besoins.

L'échec de la grève des mineurs a sans doute été le test de la législation nouvelle et a eu un retentissement symbolique considérable. Le déclin syndical s'est ensuite accéléré. De 1979 à 1986, selon B.C. Roberts (1989, p. 70), le taux de syndicalisation est passé de 57 % à 43 %. Freeman et Pelletier (1990) ont soutenu, en se fondant notamment sur une comparaison avec l'Irlande, que cette régression était imputable à la législation mais la plupart des auteurs s'accordent pour reconnaître que bien d'autres facteurs ont joué (évolution de la structure de l'emploi, nouveau « climat » des relations professionnelles, etc.). Toujours est-il que le pouvoir syndical (un État dans l'État selon B.C. Roberts) a été réduit, et ceci de façon sans doute définitive : c'était l'objectif de Mrs Thatcher.

Bibliographie

- N. Burgi, *L'État britannique contre les syndicats*, préface de Pierre Birnbaum, Paris, Éd. Kimé, 1992, 258 p.
- R. Freeman et J. Pelletier, The Impact of Industrial Relations Legislation on British Union Density, *British Journal of Industrial Relations*, vol. 28, n° 2, July 1990, p. 141-164.
- B.A. Heppel et S. Fredman, *Labour Law and Industrial Relations in Great Britain*, Kluwen, 1986, 295 p.
- O. Kahn Freund, *Labour and the Law*, 2^e éd., London, 1977, 296 p.
- R. Lewis, Reforming Labour Law and Industrial : choices and constraints, in *Employee Relations*, July-August 1987, p. 28-31.
- J.-D. Reynaud, *Les règles du jeu*, Paris, A. Colin, 1989, 306 p.
- B.C. Roberts, chapitre *Trade Unions in The Thatcher Effect*, D. Kavanagh et A. Seldon, ed., Oxford University Press, 1989, 355 p.

Souvenirs de Mont-Saint-Martin¹

Jacques DOFNY

À la publication de sa thèse d'État, G. Friedmann, dans la préface, signale qu'il compte sur des équipes fraternelles pour élargir le chantier ainsi ouvert. C'est en 1952 que je me joins à ce groupe et fais la connaissance de J.-D. Reynaud. Nous nous retrouvions dans le séminaire de Friedmann soit aux Hautes Études, soit au Centre d'Étude Sociologique, rue de Varenne.

En 1954, l'Agence Européenne de Productivité a mis en route une enquête internationale sur les attitudes des ouvriers de la sidérurgie en face des changements techniques. C'est l'Institut des Sciences Sociales du Travail qui s'en chargeât pour la partie française et la direction de la recherche fut confiée à J.-D. Reynaud et A. Touraine. Ceux-ci s'adjointent d'abord B. Mottez puis moi-même dont ils savaient que j'avais travaillé autrefois dans un lamois à Sheffield.

Il fallut d'abord trouver un terrain de recherche. Ce fut une aciétrie à Mont-Saint-Martin dans l'Est. L'entreprise était en train d'installer un nouveau lamois à tôles fortes en continu qui remplacerait ultérieurement un lamois manuel encore en marche. Dans cette vieille entreprise, les différentes parties de la fabrication étaient opérées séparément. L'occasion était trop belle d'appliquer un modèle de recherche avant/après. Dans l'immédiat, on étudierait la vieille installation. On reviendrait dans l'aciérie près de deux ans plus tard alors que la nouvelle installation serait bien en route. B. Mottez entreprit en premier lieu une description globale de l'aciérie et de son fonctionnement. C'était à la fin de l'année 54. Je l'ai rejoint en janvier 55. Après une phase d'observation et d'entretiens ouverts, nous remontâmes à Paris pour nous entendre avec les deux responsables sur les thèmes proposés et la fabrication d'un questionnaire. Puis nous revîmes sur le terrain et réalisâmes la campagne d'interviews. Après quoi, Paris de nouveau, dans un laboratoire de l'ancienne École de médecine dont Touraine avait obtenu la disposition.

Nous voulions connaître les salaires, les exigences professionnelles, la comparaison avec ces mêmes questions telles qu'elles s'étaient posées aux générations précédentes et telles qu'elles se poseraient, à leur avis, dans la nouvelle installa-

1. Jacques Dofny nous a quittés pendant l'été 1994.

tion et pour les générations futures, selon le rythme des changements. Ces questions étaient posées au moment où le PC, par la voix de Thorez, continuait à soutenir la thèse de la paupérisation absolue et où se déroulait à la CGT un débat où une majorité gardait son scepticisme sur les conséquences des changements techniques et où une minorité estimait qu'il fallait se saisir de ces occasions et tâcher d'en tirer profit. Bien entendu, nous avions commencé par informer les centrales de notre projet et localement, nous avions informé les délégués syndicaux et avions obtenu qu'ils informent les ouvriers sur notre présence et nous aident en cas de difficultés, ce qu'ils firent quand s'en présenta une : des refus d'interviews dont ils nous indiquèrent qu'il s'agissait d'ouvriers italiens émigrés toujours inquiets de ces enquêtes.

Ainsi équipés, nous revîmes dans l'aciérie et firent la recherche. Ce fut une expérience nouvelle pendant laquelle nos responsables firent quelques séjours pour évaluer le climat, nous assister en période difficile. Cela nous valut des parties mémorables de ping-pong le soir après le repas. Mottez-Dofny affrontaient Reynaud-Touraine et nous dûmes reconnaître plusieurs fois leur victoire. Quand la dernière interview fut terminée, nous revîmes à Paris et fîmes l'analyse des résultats dans un laboratoire de l'ancienne Faculté de Médecine dont nous avions obtenu la disposition. À ce moment, nos deux responsables venaient quotidiennement constater les premiers résultats et entreprendre avec nous la rédaction du rapport.

Deux ans plus tard, on passa à la seconde phase de l'enquête. Mottez qui accomplissait son service militaire en Algérie avait été remplacé par C. Durand et comme Touraine était à la FLACSO au Chili, j'avais pris sa place et me rendait périodiquement avec Reynaud sur le terrain. Puis ce fut l'analyse et la rédaction de nouveau.

Toute cette période avait été pour moi l'occasion d'observer ces deux sociologues, qui restèrent des amis très chers et qui me le prouvèrent lorsque je dus quitter la France dans des conditions difficiles, où d'autres amis du CNRS me témoignèrent aussi leur solidarité. J'avais donc eu l'occasion de voir leur façon de travailler. Tous deux, collègues de Normale Sup, avaient des qualités exceptionnelles d'analyse et de synthèse. J'en ai gardé la trace dans ma façon personnelle d'accomplir mon travail de sociologue.

De Reynaud en particulier, vu les circonstances de ce témoignage, j'ai l'image d'un esprit d'une grande profondeur et d'une aussi grande finesse. C'est un des sociologues que j'ai connus qui cultivait une fréquentation de la poésie. Nous avions aussi une caractéristique commune, un goût immodéré pour la musique classique et un plaisir à comparer des interprétations. Il en était ainsi de même pour la peinture. En tout, une très vaste culture.

Les lois et les règles¹

Pierre NAVILLE

La France est-elle un exemple territorial typique du fonctionnement des lois sociales ? Ou mieux qu'un exemple, un modèle ? C'est une question que l'on se pose assez maladroitement, souvent par la proclamation d'un *cocorico* brillant. Pourtant, quelle que soit la curiosité sur la nature et la signification des lois, ou si l'on veut des règles sociales, même comprises comme « règles du jeu », il est intéressant d'examiner l'état des choses comme l'a fait J.-D. Reynaud.

L'examen des comportements détaillés des individus ou des groupes par rapport aux lois — même si on se contente de les appeler des règles — suppose un rappel des théories classiques du droit lié aux lois, thème de plus en plus exigeant à notre époque de troubles sociaux universels.

Montesquieu eut le mérite de présenter au XVIII^e siècle un ouvrage devenu célèbre intitulé *De l'esprit des Lois*. Il insiste sur le fait qu'il met en cause *l'esprit* des lois, et non les lois elles-mêmes. Et c'est justement ce qui est intéressant si on le compare aux positions critiques ou simplement descriptives de notre Sociologie. De nos jours, la législation est une façon tellement déployée de régler l'activité des habitants terrestres que l'on serait tenté de consacrer des recherches à des descriptions très variables des *devoirs* qui en découlent. Dans l'opinion publique, les lois prescrivent des droits et des devoirs discutables mais souvent négligés. Ce que négocie le citoyen, c'est l'amplitude des écarts qu'il peut se permettre et qui vont jusqu'au rejet d'un pouvoir contesté. C'est peut-être ce qui permet de justifier le terme de jeu pour qualifier des comportements dissidents. Toutefois, ces « jeux » ne sont le plus souvent que des façons presque agréables d'observer des conflits, des hostilités, des rivalités, dont la source se trouve dans une volonté du pouvoir. Dans le début de son livre, Montesquieu rappelle que « Hobbes demande pourquoi, si les hommes ne sont pas naturellement en état de guerres, ils vont toujours armés ? Et pourquoi ils ont des clés pour fermer leurs maisons ? ». Il en conclut que « les particuliers, dans chaque société, commencent à sentir leur force : ils cherchent à tourner en leur faveur

1. L'entourage de Pierre Naville nous a fait savoir que cet article est le dernier que Pierre Naville a rédigé avant sa mort survenue brusquement le samedi 24 avril 1993.

les principaux avantages de cette société, ce qui fait entre eux un état de guerre ». Cette attitude de *L'Esprit des Lois* me paraît revivre dans *Les règles du jeu*. Il suffit d'admettre que les individus, tout autant que les collectivités, sont impulsés par leur nature à prétendre un pouvoir qui se heurte à d'autres. Comment cette hostilité en puissance trouve-t-elle le moyen de se modérer ? Peut-être en admettant une hiérarchie des pouvoirs — depuis les collectivités locales jusqu'à l'État ? Mais sauf à recourir à des guerres où la victoire anéantit l'adversaire, il faudra se contenter d'accepter momentanément des compromis où l'on retrouve les règles du jeu social. Dans ce cas, les peuples parviennent à s'adapter à des situations pratiques qui dérivent d'une vie matérielle beaucoup plus exigeante que les espérances morales. Et l'on en vient ainsi à discuter plutôt de *L'esprit des lois* que des lois elles-mêmes.

Ces questions engagent à se demander si la sociologie — c'est-à-dire l'observation méthodique des situations et phénomènes humainement collectifs — peut être une science. Les caractéristiques de la science, ou plutôt des sciences, sont variables et incertaines. Dans le langage public on distingue d'ailleurs les sciences de la nature et les sciences humaines. Les êtres humains peuvent être observés, étudiés et modifiés de façon collective. Mais les collectivités élémentaires, dont la famille est la première, sont de plus en plus étroitement associées à une combinaison de lois, de règles ou de simples acceptations ou même soumissions, qui créent une trame qu'il est difficile de consacrer à une science proprement dite.

On s'aperçoit de ce problème en traitant une forme d'activité qu'on appelle le travail, ou *labor* en anglais. N'importe quel comportement physique, aussi minime soit-il, constitue une source d'interprétation que l'on appelle psychologique, biologique, ou physique. Mais les interprétations se heurtent dans tous les groupements sociaux à des lois comme à des règles ou de simples habitudes mises en forme dans l'économie (politique ou non). Le travail peut être une façon d'agir dont le sujet est maître. Mais il est surtout considéré comme une participation à des activités collectives contraintes par des lois locales ou étatiques. Et l'on sait que ce statut devient alors la condition inévitable de conflits, batailles et guerres que Simmel, à la suite de Hobbes, a présenté comme la source de tous les systèmes sociaux.

Reynaud reprend ces problèmes, qui font en quelque sorte une suite à ceux qu'énonçait *L'Esprit des Lois* de Montesquieu, d'une façon qui entraîne un doute pour l'établissement d'une science sociale. Les détails, présentés abondamment et clairement, parviennent surtout à esquisser les limites possibles des Lois en tant que pouvoir. Mais l'état actuel du monde humain présente un tableau qui multiplie les difficultés de recherche, car les moyens techniques qui permettent de modifier et d'ébranler les pouvoirs sont devenus si puissants et détaillés qu'ils ne parviennent aujourd'hui qu'à être produits et manipulés dans des conditions désordonnées. Suffit-il d'accumuler les détails que suscitent les effets de l'automatisation pour s'assurer que ceux-ci pourront être maîtrisés légalement ? Voilà qui paraît douteux. Les lois et les règles traditionnelles et présentes sont ébranlées de telle façon que leur rappel peut parfois paraître naïf. De fait, l'humanité se trouve contrainte à réfléchir sur un problème qui paraissait devoir être analysé clairement dès le XIX^e siècle européen : celui de la productivité automatisée non seulement au niveau de l'atelier industriel, mais à celui de toutes les activités humaines à l'échelle internationale. D'où les transformations profondes des thèmes et systèmes que les économistes et les sociologues ont dû aborder

— avec un long retard. D'où également les troubles et les incertitudes de la sociologie qui commence à douter de son espérance scientifique.

Les inquiétudes relatives au développement d'une véritable science des sociétés sont permanentes. Elles laissent le plus souvent les philosophes, voire les morales et même les religions, présenter des tableaux verbaux et même littéraires qui expriment la variété considérable des langages et des écritures qui paraissent confier leur valeur à la représentation des structures sociales. C'est à cette variété que sont liées certaines mini-sciences qui donnent l'espoir d'y voir un peu plus clair : la démographie, les comportements individuels, les ordres politiques, les formes de pouvoir, les climats, les frontières de territoires et des mers, etc. En outre les analyses de type mathématique, les statistiques et probabilité, la quantité et la qualité des nombres deviennent indispensables et en même temps largement contestés bien qu'on ne puisse les ignorer.

Les inquiétudes que j'exprime m'ont paru bien clairement présentées dans l'ouvrage si important de Jean-Daniel Reynaud, *Les règles du jeu*. Mais après tout, n'est-ce pas la vertu d'une entreprise de cette dimension ?

Dear Jean-Daniel,

How does one in a publication, rather than in a letter, attempt to pay affectionate homage to an old friend ? Possibly in the form of a letter ?... Dear Jean-Daniel, it is with you that I associate my first memories of Paris, and in a deeper sense of the evolution of French sociology — at least as I conceive of it. Memories are deceptive, but let us rely on them. In the autumn of 1955, Everett Hughes, then a colleague at the University of Chicago, urged me when in Paris to visit « Friedman and his circle », since we were all interested in the phenomenon of work. Though not confining myself to Friedman's associates, I found them closest to my own interests. Somehow the fates prevented us from meeting until the next to the last day of my visit : « One last try, I said, dialing the phone ; and you answered. Fortunate we !

The next evening, at Square Port Royal, was the first of many times that you and Nicole warmly entertained us. My wife remembers you offered her cigarettes (French or American ?) but of course I remember the wine, and we both remember Nicole's dinner and adorable infant who is now a mother and sociologist all on her own. As in the Lewis Carroll poem, we « talked of many things, of cabbages and kings ». Of France, the war in Algeria, De Gaulle, the cold war, the vagaries of American politics, and no doubt the differences between our respective political and educational systems. We must have talked too, at least a little, about my impressions of visits to this and that French sociologist, some far removed from the people working with or around Friedman. We certainly talked about what was happening to « Chicago sociology » during this era and of respective intellectual heritages. It was apparent to me that though the heritages were different (with some overlapping, Durkheim and Mauss included), that we shared stances toward many sociological issues.

This sociable/intellectual scenario was repeated many times over the years. Most of the time, this delightful drama played on the Square Royal stage, though I do remember our introducing you to a succulent Moroccan dinner at a restaurant on Boulevard Saint-Germain, and just once you (sans Nicole) visited San Francisco where, walking along the bay shore you expressed astonishment at the large size of our pigeons.

A. Strauss

By then, my own knowledge of French sociology had deepened and there were additional friends to fill out the picture of the evolving French sociology. Though trying to keep a sociology of knowledge « objectivity » (neutrality ?) about the tensions in the French version of our discipline, and as an American having a species of diplomatic status and so able to visit sociologists who were not necessarily in accord — nevertheless, I always found your own sociological views, in many ways, still closest to my own.

Just why this should be so, given our rather disparate research interests, needs some speculation. My guess is that, to begin with, you have done empirical work all of your life. But not just empirical : you have joined data with interpretation. And seem to have been properly skeptical about many theoretical positions, which found explicit expression in your own book on theory. When reading it, I found echoes of our many conversations about topics absorbing to us both ; also much the same criticisms of structuralism, systems theory, and the like. Earlier you had written about negotiation, an interest deriving from your own work and I had been writing about that too but from a different set of experiences and readings. During the 1980s, you sent an edited volume written about a changing France, which caused me to exclaim that « France appears to be becoming like California ! » — skepticism about authority, increasing consumerism, and so on.

(Jean-Daniel, I can remember on visits during the 1960s and early 1970s listening to the French radio and hearing only French popular songs, but later there was rock and roll and other types of music which we didn't like nearly as much.)

And now that we are, as the sentimental nineteenth century American song has it, « old and gray », you and I are confined to letters and occasional exchange of publications ; but no one can accuse us of being genuinely retired. The work's not finished. Not at all.

Anselm STRAUSS

Deux ou trois choses que j'ai apprises de lui

Gilbert de TERSSAC

Il ne m'appartient nullement de dresser un bilan d'une œuvre aussi importante que celle de J.-D. Reynaud : non seulement parce que j'en serais incapable, mais aussi parce que le risque serait d'enfermer une pensée aussi vivante et ouverte dans l'énoncé d'une théorie globale qui ne pourrait rendre compte ni de son processus d'élaboration, ni de sa portée réelle. Je choisirai donc de me limiter à deux ou trois choses essentielles que j'ai apprises de lui, beaucoup au travers de dialogues, mais aussi au travers de la lecture de ses ouvrages (2^e partie). Néanmoins, je tenterai de faire partager mon embarras à parler de J.-D. Reynaud avec qui j'ai été amené à travailler et avec qui je continue à travailler dans une espèce de contrat implicite qui me pousse à avancer dans des directions qui me ramènent, non sans un certain esprit critique, souvent au cadre conceptuel, méthodologique et déontologique qu'il a fondé (1^e partie).

De quelques difficultés à dire ce qu'on ne sait pas énoncer

Au risque de décevoir, je ne me livrerai pas au commentaire exhaustif de ce que cette rencontre a pu m'apporter. Certains y verront sans aucun doute mon incapacité à me dégager de son emprise, d'autres un excès de vanité qui m'empêche de reconnaître son influence effective dans mon parcours. Mes écrits récents seront là pour confirmer les uns et les autres dans leurs positions. Je prendrai donc le parti, non de faire l'état de mes réflexions sur les rapports entre le travail et la sociologie, mais de faire sentir en quoi de telles réflexions puisent en partie leur origine et leur forme dans cette rencontre. J'essaierai donc de dire ce que je n'ai jamais écrit, puisqu'il est peu commun d'avoir à expliciter les fondements de sa pratique, surtout quand ceux-ci empruntent à d'autres, non seulement des concepts mais une posture intellectuelle qui rend possible leur élaboration et leur usage.

Les difficultés pour rendre compte de cet apport viennent en partie de la nature de mes rapports avec J.-D. Reynaud, davantage basés sur des échanges ponctuels, étais dans le temps, rarement finalisés, sauf dans le cadre de la préparation

du doctorat d'État. L'inscription de mes rapports avec J.-D. Reynaud dans un cadre institutionnel a été de courte durée et c'est à ma demande qu'il a accepté de diriger la préparation de la thèse. Ma gêne pour parler de cette collaboration n'est en aucun cas liée à l'existence d'un rapport hiérarchique, mais à une série de difficultés.

D'abord parce que cette collaboration est en cours, bien qu'elle ait commencé il y a environ 20 ans, et qu'elle se poursuivra bien au-delà de ce que je peux en dire aujourd'hui : la crainte de glacer la fluidité de ce dialogue, de mettre sur la place publique des échanges souvent discrets, de codifier ce qui relève d'un fonctionnement informel m'aurait autorisé à rester silencieux ; par peur de trahir la richesse et la complexité de ces échanges, par peur de figer la dynamique de cet échange ininterrompu, j'aurai voulu échapper au risque d'une mise en mot qui pourrait se traduire par un arrêt.

Ensuite parce qu'il est bien difficile d'isolet l'action d'une personne sur mon itinéraire chaotique qui cristallise une combinaison (presque impossible à expliquer) d'expériences multiples, d'influences parfois hétérogènes, d'opportunités diverses. J.-D. Reynaud fait partie d'une génération de sociologues qui a cherché à échapper aux (et réussi à combattre les) analyses simplificatrices mettant en avant les déterminants globaux pour expliquer le comportement des acteurs ; avec d'autres il a cherché à comprendre la dynamique interne des organisations qui se construit sur fond d'action collective.

Enfin et surtout, parce que je suis dans l'impossibilité de distinguer entre trois perceptions que j'ai de lui et qui me paraissent indissolublement liées : le professeur, l'intellectuel et l'ami. Un professeur certes qui transmet des connaissances, mais en donnant l'impression à son interlocuteur qu'elles viennent de lui, un professeur qui en même temps qu'il ouvre la voie et montre le chemin à suivre accepte d'accompagner l'élève dans ses détours à tel point qu'on a l'impression de marcher à côté de lui et même parfois devant lui. Un intellectuel ensuite qui dérange en montrant comment une société se construit dans le conflit, la négociation ou la régulation, là où précisément les idées dominantes considéraient que l'ordre établi était figé par la position des acteurs dans l'organisation productive ou par des valeurs acquises une fois pour toutes : il déconstruit tout ce qui lui est présenté comme une donnée et invite à reconstruire le sens de l'action à partir de l'analyse des logiques des intéressés, de leurs arrangements et de leurs quasi-négociations. Je ne peux passer sous silence le climat d'amitié qu'il instaure avec ses interlocuteurs, non seulement par sa disponibilité et sa capacité à écouter les propos de son interlocuteur, même s'ils sont étrangers à ses préoccupations, mais surtout par sa capacité à reconnaître le point de vue de l'autre comme légitime : au lieu de ratifier en permanence une logique de la domination, il laisse son interlocuteur libre de penser autrement, sans jamais refuser de poursuivre le dialogue.

D'autres difficultés s'ajoutent à ce genre d'exercice et qui touchent la relation professionnelle proprement dite. Comment rendre compte d'une relation de coopération qui se développe dans un contexte social ? Il est bien difficile de résumer en quelques mots ce que je retire de 20 ans de dialogue avec J.-D. Reynaud, sans tomber, sous couvert de fidélité dans une position d'allégeance à l'égard du « maître » ou sans tomber de manière symétrique, et sous couvert d'autonomie, dans une posture indépendantiste. Ces travers trahiraient ce que je veux dire en me poussant soit à nier son influence sous prétexte de faire reconnaître la recherche de mon autonomie intellectuelle, soit à surestimer son apport dans

la recherche d'un itinéraire fait d'hésitations, d'avancées mais aussi de retours en arrière : comment dire ce que ce dialogue m'a apporté, sans reprendre des passages entiers de ce que j'ai pu écrire sous son « contrôle » ? Comment retracer mon itinéraire intellectuel sans faire état des moments forts qui ont structuré mon parcours, au travers de nos rencontres souvent informelles ? Comment parler de cette coopération, sans faire état des doutes qu'il a fait naître en moi, face aux certitudes que je véhiculais ? Ce dont je suis sûr c'est à la fois d'avoir incontestablement subi son influence intellectuelle et d'avoir en même temps trouvé une voie de recherche qui, si elle n'est pas originale pour la communauté des sociologues, a au moins le mérite de me laisser croire qu'elle l'est pour moi. C'est pour cela que je ne parlerai pas de dette à son égard, car nos échanges ne peuvent être situés dans des rapports marchands, comme si à l'heure de témoigner du fait qu'il m'a ouvert la voie, il fallait s'acquitter de ce fait.

Contrat de confiance, posture intellectuelle et action collective

La première chose que je retiens, c'est le *rapport de confiance* qu'il introduit avec ses interlocuteurs, une sorte de contrat dans lequel chacun s'engage à jouer le jeu de l'échange. C'est ce type de rapport que j'ai vécu au cours de ces 20 ans de dialogue avec lui : il n'a jamais cessé d'écouter ce que je venais lui présenter, marquant de l'intérêt pour ce que j'écrivais, m'incitant même à poursuivre mes recherches sur le travail ouvrier, la fiabilité humaine, les nouvelles technologies, etc. ; ceci peut paraître banal aujourd'hui, mais ne l'était guère à l'époque où peu de sociologues accordaient du crédit à ce que je faisais et ne comprenaient pas pourquoi je pouvais travailler dans un laboratoire d'automatique, faire des travaux avec des biologistes, des psychologues ou des gestionnaires. Un détour sur mon parcours illustrera la première contribution de J.-D. Reynaud : il me mit incontestablement sur la voie d'une interprétation de mes travaux dans un contexte sociologique ; 1968 m'a permis d'accéder au statut d'étudiant et d'entreprendre des études de philosophie que je m'empêtrais (sans trop le dire) de compléter par des études d'une nouvelle discipline introduite dans mon Université, la sociologie. Munis de mes 2 maîtrises en 1972 je fis le choix, après ma rencontre avec P. Naville, de poursuivre en sociologie et de me spécialiser dans l'étude des problèmes du travail industriel, convaincu que le travail était le lieu pertinent pour appréhender les grandes questions du développement de la société. P. Naville et P. Rolle puis P. Dubois m'aiderent à appréhender les conséquences sociales et humaines de l'automatisation ; cette première phase de mes recherches eut un double mérite : de me permettre d'accéder au titre de docteur en sociologie (en 1980) et de me faire perdre toutes mes illusions sur les effets bénéfiques du progrès technique. Les pouvoirs publics ne tardaient pas à réagir dès 1974 par la création d'institutions et de programmes d'actions ayant pour but explicite l'amélioration des conditions de travail ; parmi ces programmes l'un d'eux avait retenu mon attention ; il était intitulé « Recherche Scientifique et Amélioration des Conditions de Travail » et visait la formation de spécialistes et le développement de recherches contribuant à l'amélioration des conditions de travail. C'est ainsi que j'ai connu J.-D. Reynaud, alors qu'il présidait le comité scientifique du groupe RESACT installé auprès de la DGRST. Au cours de cette période (1974-1977), je profitais de la bourse qui m'avait été attribuée par ce comité pour acquérir des outils d'analyse en ergonomie et faire un cer-

tain nombre de stages en France, comme à l'étranger tant dans des universités que dans des industries.

Depuis 20 ans cette collaboration n'a jamais cessé. Il peut paraître présomptueux de parler de coopération avec quelqu'un qui était, au début de mes études, un sociologue placé en haut de la hiérarchie universitaire et dont le rayonnement était incontesté. Si je parle de coopération c'est parce qu'il mettait un grand soin à me faire oublier le poids du rapport hiérarchique et d'autorité qui surplombait nos discussions ; il avait un art particulier d'une part à faire exister son interlocuteur comme sujet à part entière et non comme seul étudiant, et d'autre part à écouter, ce que je prenais dans un premier temps comme une position convenue et qui devint notre mode de dialogue basé sur la reconnaissance de la position de l'autre. Cette reconnaissance était pour moi d'autant plus précieuse que les arguments que je développais étaient parfois confus (non qu'ils ne le soient pas aujourd'hui, mais le métier me permet de donner un statut à cette confusion) et que la communauté des sociologues trouvait que ce que je faisais était intéressant mais en dehors de la sociologie. En effet je sentais confusément qu'il était nécessaire d'analyser finement le travail et en particulier le travail réel et les stratégies de réaction aux consignes : les prescriptions, les consignes, les règlements ne suffisaient plus pour assurer l'efficacité des systèmes de production et la logique de la domination ne s'exerçait pas sans un minimum de consentement ; ou plus exactement que l'efficacité des règles était conditionnelle, c'est-à-dire sous réserve d'être reprises par les acteurs concernés. J.-D. Reynaud m'a clairement encouragé à mobiliser des cadres d'analyse issus en particulier de la psychologie ergonomique pour rendre compte des pratiques ouvrières qui s'avéraient bien moins homogènes que ce que j'avais perçu initialement. Mais en même temps qu'il m'incitait à enrichir mes modèles d'analyse, il ramenait sans cesse la question de la contrainte, de son efficacité, de sa légitimité. Une contrainte qui m'apparaissait de plus en plus comme une donnée modifiable et non un impératif incontournable de la direction, presque un contrat entre acteurs qui s'organisaient pour produire des règles pertinentes ; c'est-à-dire des règles efficaces pour sortir la production et ayant une certaine viabilité sociale, du fait même d'avoir été cooptées par une pluralité d'acteurs au travers de négociations.

La deuxième chose que je retiens est sa *posture intellectuelle* au regard des réalités sociales et des théories (ou pseudothéories) en vigueur. Comme d'autres sociologues, J.-D. Reynaud a pris le parti méthodologique de considérer comme indispensable d'aller sur le terrain pour recueillir des faits et découvrir la réalité de l'acteur qui ne pouvait être réduit à un rôle passif du seul fait des contraintes qui pèsent sur lui. Je compris deux choses : la première est que la sociologie ne dit pas la vérité sur le travail parce qu'elle prend appui sur cette réalité qu'elle codifie ; tout au plus explicite-t-elle les mécanismes sociaux à l'œuvre en rendant visible des fonctionnements méconnus ou cachés et en faisant de l'acteur social le responsable de ses actes, de leur signification : d'où la nécessité pour moi de comprendre cette construction sociale par laquelle des individus s'allient ou s'opposent pour développer une action collective. La seconde est qu'il faut remettre en question en permanence toutes les codifications en vigueur, celles recueillies auprès des acteurs du champ social, comme celles véhiculées par le sociologue lui-même. Il m'a appris à travailler pour la sociologie en travaillant d'abord contre la sociologie, contre ses énoncés qu'il faut suspecter tant les ris-

ques de se transformer en porte-parole d'une catégorie d'acteurs ou bien de ratisser un ordre établi, sont grands. Cette posture a d'importantes implications sur le rôle de la sociologie dans le système social : rôle d'une grande modestie puisque la sociologie ne permet tout au plus que d'aider les acteurs à mieux maîtriser leur action, mais en aucun cas à décider à leur place ou à tenter de faire valoir un point de vue comme universel et normatif.

Pour illustrer l'impact de ce que j'ai retenu de cette nécessité de prendre ses distances d'avec les catégories préexistantes, je prendrai l'exemple des clavistes dans la presse étudié avec une de mes collègues : l'analyse précise de leur activité n'indiquait aucun comportement de freinage à l'égard des normes de production, alors que l'organisation formelle rigide rendait, selon mes conceptions d'alors, de tels comportements inéluctables. Tout au contraire au fur et à mesure que l'on avançait dans la nuit, j'observais que plus la fatigue augmentait, plus la performance augmentait aussi ; j'étais face à des pratiques incompréhensibles, car mes catégories de l'époque ne me permettaient pas de penser autrement que dans le registre de la protestation permanente à l'égard de la division du travail. En fait la réalité était plus complexe et relevait d'arrangements entre les différents acteurs et notamment avec les journalistes : ces derniers pouvaient d'autant mieux donner leur copie en retard que les clavistes accéléraient la frappe des textes pour que le journal sorte à temps ; en contrepartie elles s'octroyaient des pauses plus importantes dans la première partie du poste. J.-D. Reynaud me mit sur la voix de l'interprétation de ce type de comportement dont la rationalité est économique et intègre une dimension gestionnaire : les opératrices se mêlent aussi de problèmes d'organisation en gérant des aléas dans des conditions qui débordent le cadre fixé par les conventions négociées avec l'encadrement. C'est ainsi que j'appris peu à peu à construire une signification des actions en prenant appui sur les stratégies des acteurs qui ne sont pas données d'avance et que l'on ne peut répertorier avec le seul appui des catégories établies et des schémas d'interprétation en vigueur.

La troisième chose que je retiens de J.-D. Reynaud, c'est cette obstination à combiner l'étude empirique et *la théorisation de l'action sociale*. D'un côté la quête incessante de faits, sa volonté de soumettre un raisonnement à l'épreuve des faits et des acteurs qui les produisent ; de l'autre la recherche d'un paradigme de l'action collective, c'est-à-dire d'une théorisation qui rende compte des processus sociaux qui sous-tendent l'action collective : la régulation n'est-elle pas ce paradigme ? Certes les rapports de subordination constituent la trame des relations structurées entre acteurs ; mais ces rapports ne conduisent pas l'ouvrier à n'être qu'un appendice de la machine. Les règles formelles ont bien une orientation stratégique qui est de peser sur le comportement et l'autonomie des exécutants : elles visent à diminuer leurs degrés de liberté. Mais pas à les réduire à des êtres passifs, subissant la logique de la domination : l'acteur garde toujours une compétence, une capacité d'initiative, une responsabilité dans l'organisation. J.-D. Reynaud nous invite dès 1979 dans un article, qui n'avait pas retenu mon attention alors, à reconnaître les acteurs sociaux, non dans l'organisation formelle, la technologie ou le poste de travail mais dans l'ouvrier qui définit les modalités d'occupation des postes, dans les groupes qui s'allient au travers de la construction de leurs revendications et de leur manière de se mobiliser pour les faire aboutir. L'acteur collectif n'est pas une donnée, mais une construction sociale, la solidarité n'est pas la cause de la mobilisation, mais le résul-

tat d'une stratégie, d'un contrat fragile. Les relations professionnelles constituent un champ d'acteurs mobiles qui construisent à coup de confrontations un engagement mutuel. Le système qui en résulte est défini par les acteurs et non l'inverse : ces acteurs sont dotés d'autonomie, c'est-à-dire d'une capacité de décision ; ils ne résultent pas de la simple interaction entre des forces globales déjà constituées. Ces acteurs produisent des règles sociales sans cesse renouvelées ou réinventées : c'est cette activité de régulation qui constitue le système social et non un ensemble de valeurs préexistant.

C'est cette perspective qui s'est imposée à moi, non sans difficulté pour aborder la contribution ouvrière dans les industries à hauts risques ; plus récemment j'ai tenté de développer cette approche dans la conception des technologies qui est le lieu de controverses, de disputes et d'affrontements entre acteurs multiples.

Voilà les principaux enseignements que je retire de mes échanges avec J.-D. Reynaud. Mais je ne peux terminer sans ajouter une dernière réflexion. Mes expériences antérieures dans les organisations hiérarchisées, et notamment en province, m'avaient façonné aux rapports hiérarchiques, aux règles d'autorité : celles qu'utilise de manière subtile celui qui nous a devancés de quelques mois dans l'acquisition d'un diplôme ou dans l'attribution d'un statut juste un peu supérieur ou encore dans l'occupation (fort heureusement temporaire) d'une fonction qui lui donne l'illusion d'une autorité voire d'une compétence. Le supérieur en province n'a jamais le temps de recevoir son subordonné ; quand l'un des siens décide de prendre une initiative qui échappe à son contrôle, comme le fait de présenter tel concours pour accéder au grade supérieur, il lui déconseille au nom d'un ordre établi sur des critères que seul le chef a le droit de modifier. La rencontre avec J.-D. Reynaud m'a permis d'échapper aux contraintes du local, de trouver dans son laboratoire et avec ses coéquipiers, un lieu de dialogue sans lequel je ne serais pas aujourd'hui en train d'écrire ces quelques lignes. J.-D. Reynaud a su, plus que tout autre, expliciter la nature et les enjeux du pouvoir, fut-il symbolique, et appliquer ses propres découvertes aux relations qu'il entretient avec ses collègues.

Une parenté intellectuelle : hommage à l'oncle Simiand

Jean-René TRÉANTON

Quel patron d'ouvrage collectif n'a jamais connu la tentation d'uniformiser, par un acte autoritaire, le langage de ses collaborateurs ?

Quand il s'appelait Georges Gurvitch et n'était réputé ni pour son équanimité, ni pour son sens du compromis, cette tentation triomphait de tous les scrupules. Jean-Daniel en fit l'expérience lorsque, dans l'un des deux chapitres du *Traité de sociologie* dont le Maître lui avait confié la responsabilité, il commet l'outrage impardonnable de donner au mot « structure » un sens non conforme aux canons du gurvitchisme. Jupiter le foudroya sous la forme d'une « note de la Direction » qu'on peut lire au bas de la page 455 du tome 1 : « Le terme de "structure", disait cette note, n'est pas employé par les auteurs¹ de cette étude dans le sens théorique précis de "structure sociale partielle ou globale" en discussion dans plusieurs chapitres de ce Traité (cf. : ci-dessus Section II, chap. 4 et Section IV, chap. 2) — mais selon les définitions courantes, formulées dans les dictionnaires répandus ». On n'était pas loin de lire : « petit Larousse ».

Jean-Daniel n'est pas homme à sortir facilement de ses gonds, et ses colères, s'il en advient, sont plutôt des colères rentrées. Nous connûmes pourtant, le jour où le Traité sortit des presses, le spectacle rarissime d'un Jean-Daniel rubicond. « Je vais lui faire un procès ! » clamait-il à la cantonade. Quand son regard tomba, quelques pages plus loin, sur une seconde « note de la Direction », aussi inusuelle et perfide que la première, qui renvoyait le lecteur « pour des conceptions théoriques différentes (...) au chapitre III de la section I, introduction (en ce qui concerne le rapport entre sociologie et psychologie), etc. » (suivaient p. 462, trois lignes de références aux écrits du Maître), la coupe ne fut pas loin de déborder.

Il n'y eut pas de procès : les canons de Navarone firent place à la clémence

1. Georges Friedmann était le *silent partner* de ces deux chapitres.

d'Auguste. Les lignes insolentes continuèrent donc de figurer dans les éditions ultérieures du Traité qui (ainsi vont les choses humaines) sera quelque jour abandonné à l'étudition tongeuse des rats.

Les griefs de Georges Gurvitch ne tenaient pas seulement à ces vétilles langagières, mais aussi, peut-on penser, au fait que Jean-Daniel intitulait son chapitre II « psycho-sociologie de l'entreprise ». Alliance de mots regrettable : ne savait-on pas depuis Durkheim que la psychologie était anathème ? Or, tout au long de ses deux chapitres, notre auteur « psychologisait » sans vergogne, violant ainsi tous les tabous.

Il annonçait, dira-t-on, l'avènement de l'individualisme méthodologique. « Avènement ? » Est-ce si sûr ? Une autre manière de qualifier l'approche adoptée par Jean-Daniel serait, au contraire, d'y voir, le prolongement d'une pensée qui avait eu son heure de gloire : celle de François Simiand. Je voudrais y insister dans ces quelques pages à partir de son premier ouvrage : *Le salaire des ouvriers de mines de charbon en France. Contribution à la théorie économique du salaire* (Paris, Cornély, 1907), guère plus lu de nos jours que l'ensemble de son œuvre.

Il y a, semble-t-il, trois raisons d'évoquer ici ce gros livre de 520 pages, bardé de tableaux rébarbatifs, difficile à trouver en bibliothèque et, quand on l'y déniche, généralement revêtu d'une poussière intimidante.

La première raison, c'est qu'il s'agit d'une des premières recherches empiriques de sociologie du travail : à une époque où l'on croit trop souvent que ce type de sociologie n'a commencé en France qu'avec les années 1945, ce genre de rappel n'est pas inutile. Seconde raison : c'est une très belle application de la psychologie sociale à un problème économico-sociologique. Enfin, toute occasion est bonne de faire admirer les qualités de rigueur et de finesse analytiques, ainsi que l'originalité intellectuelle d'un homme en qui je vois, pour ma part, l'indéniable père spirituel (le répudiera-t-il ?) de celui que nous honorons aujourd'hui.

Les tableaux qui suivent (voir page suivante) font comprendre à quelle réalité empirique François Simiand a appliqué ces qualités d'esprit. Le premier concerne la plus grave « crise » charbonnière du XIX^e siècle : on parlerait aujourd'hui d'un « boom », puisqu'il s'agit d'une période où la demande de charbon a brusquement gonflé, entraînant une hausse générale des salaires et des prix.

Que nous enseigne le premier tableau ?

Durant la première période (1871-1876), alors que la « famine » de charbon incite les compagnies à produire au maximum (colonne 2), quitte à augmenter de 21 % en 1875 la masse salariale par tonne de charbon extraite (colonne 5), les mineurs, que les circonstances devraient inciter à produire davantage, réduisent au contraire leur production individuelle par journée de travail (colonne 4). Le résultat, c'est que leur salaire journalier n'augmente que d'un maximum de 16 % en 1875 (colonne 1). Les compagnies ne parviennent à satisfaire la demande qu'en embauchant jusqu'à 30 % de nouveaux ouvriers (bel exemple, avant la lettre, de « partage du travail » !) (colonne 3). Il va de soi (nous y reviendrons plus loin) que cette masse de nouveaux mineurs, sans expérience professionnelle, sont moins productifs que les anciens.

Voyons maintenant le tableau II.

Durant la période 1883-1889, qui coïncide avec une forte baisse du prix de vente du charbon (colonne 6) et donc avec une diminution passagère de la production globale (colonne 2), les mineurs ne réussissent à freiner la diminution relative de leur salaire quotidien (colonne 1) qu'en augmentant nettement (jusqu'à

Une parenté intellectuelle : hommage à l'oncle Simiand

15 %) leur production quotidienne (colonne 4). Les compagnies ont beau diminuer l'incitation à produire en réduisant le salaire payé par tonne de charbon (colonne 5), elles sont finalement obligées de débaucher (colonne 3) pour éviter la surproduction.

Tableau I
Production française de charbon (1871-1875)

	1	2	3	4	5	6	7
1871	100	100	100	100	100	100	100
1872	109	117,5	109,5	106	102	108,6	115
1873	112	131	125,4	101,2	110	134,1	135,2
1874	115,5	127,5	127	97,5	118,5	133,4	129,9
1875	116	127,5	130	95	121	128,6	122,2

Le second tableau reproduit les mêmes indices pour la période 1883-1889 qui est aux antipodes de la précédente puisqu'elle coïncide avec une baisse brutale de la consommation de charbon.

Tableau II
Production française de charbon (1883-1889)

	1	2	3	4	5	6	7
1883	100	100	100	100	100	100	100
1884	99,6	93,8	96,5	101	97,9	98,6	100
1885	96,8	92,6	89,4	106	90,6	93,8	99,9
1886	96,6	93,8	90,6	106	90,6	89,5	95,6
1887	96,8	100	90,6	111,5	86,5	85	94,8
1888	96,6	106,2	92,9	113,6	84,3	82,5	94,2
1889	100,7	114,8	97,6	115,8	85,4	83,4	97,7

- 1 - Salaire journalier moyen
- 2 - Production totale
- 3 - Nombre d'ouvriers mineurs
- 4 - Production quotidienne du mineur moyen
- 5 - Coût de la main-d'œuvre par tonne produite
- 6 - Prix de vente de la tonne sur le carreau
- 7 - Valeur totale produite par journée d'ouvrier

(Les valeurs absolues ont été converties en nombres-indices)

Si l'on possède des données aussi nombreuses et aussi précises sur les mines de charbon, c'est que les compagnies privées devaient verser à l'État une redevance annuelle calculée sur leur revenu net. Outre les documents officiels établis pour la circonstance par les ingénieurs des mines, l'excellent ouvrage de Bouvier, Furet et Gillet sur *Le mouvement du profit en France au XIX^e siècle* (Paris-La Haye, Mouton, 1965), que nous désignons ici par BFG, utilise des archives pri-

vées qui lui permettent d'aller plus loin que celui de Simiand dans l'analyse de l'économie charbonnière. C'est ainsi qu'il nous révèle que la capitalisation boursière des Houillères du Pas-de-Calais est passée (en milliers de francs) de 125 382 en 1871 à 608 718 en 1875 (BFG, p. 293-294), niveau qu'elle ne retrouvera qu'en 1898 pour le dépasser légèrement.

On voit que l'année la plus faste pour les compagnies minières est 1873 : production maximale (colonne 2), prix de vente le plus élevé (colonne 6) ; valeur maximale de la production par journée d'ouvrier (colonne 7). Il est aisé d'en conclure : profit le plus élevé.

Un tableau tiré de BFG montre à quel point l'augmentation des dividendes distribués (colonne 4) l'emporte, durant les « vaches grasses », sur celle des salaires versés (colonne 1).

Tableau III
La progression des dividendes

	(1) Coût salarial par tonne	(2) Prix de vente de la tonne	(3) Rapport 1/2 des valeurs absolues	(4) Dividendes nets imposables
1871	100 (5,56)	100 (12,39)	44,8 %	100
1872	102,5	109	42,3	144
1873	110,5	134	37,1	178
1874	119	133	39,9	168
1875	122 (6,78)	128 (15,93)	42,6	145

(J'ai substitué des nombres-indices aux valeurs absolues, reproduites toutefois (colonnes 1 et 2) pour le début et la fin de la période.)

Les grèves déclenchées par les mineurs pour obtenir de meilleurs salaires sont toujours, durant cette période, des grèves victorieuses. Rien d'étonnant ! Les compagnies minières peuvent payer. Elles auraient même pu payer beaucoup plus.

Simiand ne passe pas sous silence le profit patronal ; il l'étudie dans son chapitre 5 (p. 371-405). Sa conclusion est très nette : si on le rapporte à la journée de travail d'un ouvrier (valeur produite), le revenu imposable patronal ne cesse de s'accroître ; il en représente 17,4 % en 1880, 18 % en 1885, 19,8 % en 1890, 21,1 % en 1900, avec, bien sûr, des hauts et des bas : je n'indique que les crêtes (cf. Simiand, *op. cit.*, p. 501).

Les mines de charbon fournissent ainsi son plus beau pactole au capitalisme français. Les données du BFG, dues à Marcel Gillet, sont encore plus détaillées et plus parlantes, mais ce n'est pas le lieu de nous y appesantir.

Revenons plutôt à notre sujet central : comment Simiand interprète le comportement des mineurs et quelles sont les limites de son interprétation.

En période de hausse, nous dit-il, l'ouvrier mineur a tendance à ralentir son effort journalier. Est-ce bien certain ? Certes, la production moyenne par journée d'ouvrier tend à diminuer (colonne 4 du tableau I), mais pas au-delà de 5 %, ce qui est peu si l'on considère que, parallèlement, jusqu'à 30 % de nouveaux ouvriers affluent dans les houillères. Tout laisse penser que les 5 % de diminution quotidienne tiennent autant à la plus faible productivité des nou-

Une parenté intellectuelle : hommage à l'oncle Simiand

veaux embauchés qu'à une réduction virtuelle de l'effort des mineurs chevronnés. Acceptons seulement de considérer que ceux-ci n'intensifient pas leur effort : ils n'ont aucune raison de le faire, nous dit Simiand, puisque leur paie journalière a augmenté de 16 % en fin de période (colonne 1), ce qui compense sans doute la hausse des prix (nous n'avons pas de données sur celle-ci).

Je laisse au lecteur le soin d'appliquer le même raisonnement à la période de « vaches maigres » (1883-1889), en observant seulement que la progression de l'effort ouvrier dépasse ici 15 % en 1889 (colonne 4). Elle est nécessaire pour que la paie journalière (colonne 1) retrouve le niveau de 1883. On ne peut interpréter l'augmentation de la productivité ouvrière par le départ des ouvriers les plus médiocres (en admettant qu'ils aient été les premiers licenciés) puisque l'effectif global n'a jamais diminué au-delà de 10 % (colonne 3).

Il est permis de chicaner Simiand sur un autre point : « Dans toutes ces variations, écrit-il (p. 185) et à travers ces divers mouvements, il y a une constance, et cette constance les résume et les exprime tout ensemble : c'est un *rapport*, rapport qui manifeste la plus grande stabilité, qui (...) dans tout le cours de notre expérience se maintient sensiblement pareil à lui-même, c'est le *rapport du salaire journalier à la valeur de la production par journée d'ouvrier...* » Une méthode sommaire de présentation — à défaut d'un graphique — permet de constater que ceci n'est pas tout à fait exact.

Tableau IV
Rapport du salaire ouvrier à la valeur de la production par journée d'ouvrier

	Valeur minimale	Valeur maximale
1844-1873	37,1 %	46,4 %
1874-1883	39,9 %	47,7 %
1884-1893	45,8 %	50,2 %
1894-1900	43,2 %	52,1 %

L'accroissement constant de la part relative à la fois des dividendes (voir plus haut) et des salaires ouvriers s'explique sans doute par la diminution progressive des frais matériels d'exploitation et de prospection.

L'hypothèse centrale de Simiand, c'est que le souci de maintenir le niveau de vie explique fondamentalement le comportement des ouvriers :

— Ceux-ci ne cherchent pas à améliorer nettement ce niveau de vie (pas plus qu'à épargner) par un effort accru durant les périodes de vaches grasses, alors qu'un calcul « petit bourgeois » devrait les y inciter, de même qu'il répondrait à la hausse de la demande.

— Inversement, quand leur niveau de vie menace de baisser, en période de vaches maigres, ils n'hésitent pas à intensifier leur effort, quitte à provoquer des débauchages.

Tout se passe comme si leur préoccupation était de fournir, chaque quinzaine, à la ménagère qui tient les cordons de la bourse et gère traditionnellement le budget du ménage, une enveloppe à peu près constante — du moins tant que le coût de la vie ne varie pas de manière excessive.

Un autre élément s'y ajoute : l'homogénéité relative du coron, tant du point de vue culturel que du point de vue économique. Elle limite l'influence que

la « consommation ostentatoire » des voisins pourrait avoir sur l'aspiration de chaque famille à un niveau de vie supérieur.

Nous sommes là en présence d'une de ces variables psycho-sociologiques qui (en théorie sinon en pratique) révulsaienent Durkheim, provoquaient l'ire de Gurvitch, mais font le bonheur de Jean-Daniel et le nôtre.

Faut-il parler d'« individualisme méthodologique » ? Certes, l'expression n'est pas encore créée, mais le débat que soulève le livre en préfigure d'autres, plus récents.

L'attaquant principal est un économiste de renom, C. Colson. Ce n'est pas, à vrai dire, le livre de Simiand qu'il conteste (il ne l'a pas encore lu, avoue-t-il singulièrement), mais le compte rendu qu'en a donné Maurice Halbwachs dans la *Revue du Mois* du 10 novembre 1908. « M. Halbwachs voit, dit-il, l'ébauche d'une "psychologie collective" dans le fait que ces tendances sont communes à des groupes entiers. (...) Si M.H. veut dire que les tendances qui déterminent la situation du marché de la main-d'œuvre sont celles qui se retrouvent chez la généralité des patrons et des ouvriers, ce n'est pas cela qui révolutionnera la science. Mais quand il oppose le caractère "collectif" de la psychologie qui découvre ces tendances au "jeu des individus", je ne comprends plus. Ce n'est pas l'être abstrait collectivité ouvrière ou collective patronale qui aime mieux d'un côté se donner moins de peine quand le niveau des salaires permet de mieux vivre tout en faisant un effort moindre, qui de l'autre consent à payer l'ouvrier plus cher quand le prix de vente du produit obtenu permet de réaliser des bénéfices malgré la hausse du prix de revient. C'est seulement chez les individus que nous pouvons rencontrer ces tendances et ce sont eux seuls qui agissent en conséquence. (...) Tous ceux qui ne se perdent pas dans les abstractions beaucoup plus chères à la nouvelle économie politique allemande qu'à l'économie politique traditionnelle française et anglaise savent bien qu'ils emploient un terme abrégé commode quand ils parlent des tendances d'une collectivité et que ces tendances n'ont de réalité concrète que chez les individus » (Colson, 1908, p. 729-730).

Halbwachs avait-il été trop « durkheimien » en esquissant une « théorie des tendances collectives » et en écrivant : « Qu'il y ait de telles tendances communes à des groupes entiers et que leur action soit décisive, c'est en tout cas un rude coup porté à l'économie politique traditionnelle qui pense tout expliquer par le jeu des individus et par les mobiles très simples, très abstraits et très inexacts qu'elle leur attribue » (Halbwachs, 1908, p. 611) ? Le débat trouvera son épilogue dans le numéro de mars 1909 de la même revue, qui donne la parole à Simiand et le dernier mot à Colson. « Ces dispositions psychologiques, écrit le premier, n'avaient pas seulement un caractère collectif en ce sens qu'elles étaient communes à beaucoup d'individus ; ces dispositions, dans leur nature, dans leur force relative, sont sociales en ce qu'elles caractérisent des groupes sociaux pris comme tels et en ce qu'elles sont elles-mêmes fonctions de conditions également sociales ». Colson contre-attaque, mais en direction d'Halbwachs. « Celui-ci, écrit-il, affirme dans un autre article (Halbwachs, 1905) : "Rien ne nous prouve que la conscience sociale et ses produits soient une somme et un développement des consciences individuelles et de leurs produits" ... » Colson réplique à cela : « Rien ne nous prouve ou même ne nous porte à croire qu'il existe une réalité à laquelle on puisse appliquer le nom de conscience sociale ».

J'ai rarement lu à cet égard une argumentation plus convaincante que celle de Jean-Daniel dans un texte où, cinquante ans plus tard, il analyse, à propos

de Maurice Halbwachs, « l'étude des besoins dans la classe ouvrière » (Reynaud, 1953). « Si Halbwachs, écrit-il, a clairement démontré que les besoins étaient sociaux dans leur forme et, en grande partie du moins, dans leur origine et dans leur objet, doit-on accorder à ce terme exactement le sens qu'il lui accordait ? » Il n'est pas question de reproduire ici la critique pertinente qu'il fait de la notion de « classe sociale » chez Halbwachs. Ce qui rejoint la démarche de Simiand, c'est l'importance qu'il attribue à « l'étude des mécanismes par lesquels (les besoins ouvriers) s'affirment ».

Ainsi, en matière de logement, si l'ouvrier accorde à celui-ci moins d'importance que l'employé, cela ne tient-il pas, au moins partiellement, au fait que le loyer fait figure de rente versée à un non-travailleur ? « Le loyer n'est pas une dépense socialement neutre ». De même, l'ouvrier « hésitera devant les aménagements, les améliorations qui entraînent des frais : à qui profiteront-ils s'ils ont aussi pour effet d'augmenter la valeur du bien loué ? Assurément, tout cela n'est pas toujours explicite, ni clairement défini, et la meilleure preuve en est que ses sentiments peuvent très bien subsister à l'égard de la municipalité lorsque celle-ci est propriétaire du logement. Mais, profondément, le loyer représente pour l'ouvrier une forme d'exploitation ».

Une seconde raison, ajoute-t-il, « peut-être plus importante encore : c'est que tout effort dans le domaine du logement, qu'il s'agisse de loyer, de mobilier ou d'aménagement, est un effort à longue échéance ». La seule perspective d'avoir à déménager, liée à l'incertitude de l'emploi, réduit chez l'ouvrier la propension à l'entreprendre.

L'opposition entre l'« individualisme » et le « holisme » méthodologiques cesse d'impressionner quand on comprend que les attitudes et les choix des acteurs sociaux tiennent, autant qu'à des facteurs psychologiques individuels, aux cadres sociaux où s'inscrivent les individus.

François Simiand a-t-il jamais dit autre chose ?

À propos : quand recueillera-t-on sous forme de livre, les dizaines d'articles, de préfaces, de comptes rendus (« Oh, ce sont des petites choses », dira-t-il) que Jean-Daniel a semés aux quatre vents de la sociologie et où les étudiants d'aujourd'hui auraient tant à apprendre ?

Bibliographie

- J. Bouvier, F. Furet, M. Gillet, 1965, *Le mouvement du profit en France au XIX^e siècle*, Paris, La Haye, Mouton.
- C. Colson, 1908, « La théorie économique du salaire et l'économie politique traditionnelle », *Revue du mois*, décembre, p. 728-730.
- C. Colson, 1909, « La théorie économique du salaire et l'économie politique traditionnelle », *Revue du mois*, mars, p. 349-352.
- M. Halbwachs, 1905, « Les besoins et les tendances dans l'économie sociale, *Revue Philosophique*, février, p. 180-189.
- M. Halbwachs, 1908, « La théorie économique du salaire », *Revue du mois*, novembre, p. 608-611.

- A. Leménorel, 1981, « La crise houillère en France, 1870-1875. Crise des structures ou crise conjoncturelle ? », *Revue Historique*, 266, p. 401-444.
- J.-D. Reynaud, 1953, « L'étude des besoins dans la classe ouvrière », in *Éventail de l'histoire vivante. Hommage à Lucien Febvre*, tome 1, p. 373-385.
- F. Simiand, 1907, *Le salaire des ouvriers de mines de charbon en France*, Paris, Cornély.
- F. Simiand, 1909, « La théorie économique du salaire et l'économie politique traditionnelle », *Revue du mois*, mars, p. 346-349.

III

Relations professionnelles

J'ai lu de la première à la dernière page

André BERGERON

Mais que les intellectuels universitaires sont donc compliqués ! Que de tours et de contours pour expliquer ce qui pour moi, la plupart du temps, relève tout simplement de l'évidence, de l'expérience et finalement du bon sens.

L'ouvrage *Les systèmes de relations professionnelles* publié sous l'égide du Centre National de la Recherche Scientifique (CNRS) est en effet austère. Mais je l'ai tout de même lu de la première à la dernière page et finalement il m'a intéressé.

Jean-Daniel Reynaud considère que tout changement intervenant dans les relations professionnelles a le caractère d'une crise plus ou moins forte et le désordre qui en résulte est plus ou moins grave selon l'environnement du moment. « *La meilleure preuve écrit-il, qu'une règle fait partie des clefs de voûte de la construction (le système des relations professionnelles) est la dimension de l'ébranlement qu'apporte sa disparition* ». C'est vrai, mais le terme de « crise » doit être tempéré dans la mesure où les changements sont, la plupart du temps, tellement progressifs qu'on n'en mesure la dimension et les effets, que bien après l'amorce de leur mise en œuvre.

Jean-Daniel Reynaud observe que le passage, en France, d'une négociation sans obligation à une obligation de négocier très étendue, est le fruit de décisions législatives ou gouvernementales, c'est-à-dire politiques, elles-mêmes explicables par les fluctuations des majorités et par des courants d'opinion. Sans doute pense-t-il à juin 1936, à la libération et à mai-juin 1968. Mais arrêtons-nous aux décisions prises après l'élection de François Mitterrand, faisant obligation aux entreprises d'engager chaque année une négociation des salaires. Cette mesure du gouvernement de la gauche tendait à relancer la négociation collective. Or, non seulement le but visé n'a pas été atteint, mais l'obligation de négocier s'est traduite par une accentuation du blocage, dans la mesure où, très souvent, les chefs d'entreprise ont considéré l'obligation comme « formalité », qu'ils respectaient d'autant plus que la loi n'imposait pas de parvenir à un accord. Finalement, de tout cela est résulté une nouvelle dégradation de la négociation collective. L'inspiratrice de cette réglementation, Madame Aubry (fille de Jacques Delors) l'a d'ailleurs reconnu.

Cela dit, il est évident que les transformations du système des relations professionnelles répondent, sinon toujours à une volonté commune des acteurs (patrons, syndicats et État), du moins à la nécessité de résoudre certains problèmes pour tenir compte des changements du contexte économique et de l'évolution des modes de production. C'est ce qui s'est produit dans les années 56 et 57, au sujet de l'indemnisation du chômage. En effet, aussi bien du côté des syndicats que de celui du patronat, on était conscient que le plein emploi ne durerait pas et que par conséquent, il convenait de se prémunir à froid contre les effets du chômage plutôt que d'être plus tard, dans de bien plus mauvaises conditions, contraints de le faire à chaud. À ce sujet, il n'est pas inutile que le lecteur sache qu'en 1959, les ASSEDIC indemnisaient 24 000 chômeurs. Jusqu'en 1968, on n'a pas atteint les 100 000 et jusqu'en 1974, on s'est situé en deçà des 200 000. Et puis tout s'est dégradé. On a compté 1 million de chômeurs indemnisés en 1977, 2 millions en 1981 et 2 500 000 (sans doute plus aujourd'hui). Les caisses de retraites complémentaires — également produit de la négociation collective — ont transformé la situation des personnes âgées.

Il est vrai aussi, comme le souligne J.-D. Reynaud, que le développement de la négociation collective et la multiplication des accords qui en résulte, accroît « la respectabilité » du syndicat et lui permet de s'imposer davantage comme interlocuteur, non seulement des organisations patronales mais aussi d'exiger du législateur (ou du juge) une redéfinition de sa représentativité. Je dirais plutôt « de sa légitimité ». L'auteur explique que les organisations d'employeurs ne sont les interlocuteurs des syndicats que dans certaines négociations confiées — comme en France ou en Allemagne — aux organisations professionnelles. Mais ils agissent aussi (les interlocuteurs des syndicats) comme des entrepreneurs en liant négociation et projet d'entreprise à l'échelle de la firme ou de l'établissement. Que Jean-Daniel Reynaud me pardonne, mais cela existe depuis qu'on négocie et qu'on signe des conventions collectives, même dans les branches homogènes comme, par exemple, les banques, la sécurité sociale ou l'imprimerie, les accords nationaux ont, par la force des choses, été sans cesse adaptés et complétés afin de tenir compte du particularisme des entreprises. Citant l'exemple de la Grande-Bretagne, J.-D. Reynaud souligne que le développement rapide de l'emploi à temps partiel crée un groupe de salariés avec des intérêts et des perspectives profondément différents de ceux qu'avaient définis les syndicats classiques. Les problèmes de la durée du travail se trouvent par ailleurs radicalement changés lorsque le salarié a plusieurs employeurs.

L'auteur évoque plus loin le comportement des cadres « *qui appartiennent à un groupe social autonome avec sa représentation propre* ». Et ajoute-t-il :

L'hétérogénéité s'accroît entre les techniciens, les ouvriers et les employés. Il affirme qu'ils n'ont pas les mêmes armes ; ni les mêmes règles que les syndicats « ouvriers », mais qu'ils disposent d'un réseau complexe d'amicales et d'associations qui les complètent, les corrigent ou s'y substituent.

Et, partant de ces constatations, Jean-Daniel Reynaud se demande si les acteurs sociaux ne sont pas aujourd'hui différents selon les enjeux ? Plutôt qu'un système de relations professionnelles, n'y a-t-il pas toute une famille de systèmes, de plus en plus disjoints les uns des autres, ce qui permet, par exemple, de traiter de l'indemnisation du chômage par des négociations au sommet, entre les organisations patronales et les confédérations syndicales avec l'arbitrage de l'État. S'agit-

sant des cadres, force est de constater — et cela depuis longtemps — que le taux de syndicalisation est faible, sauf peut-être dans la fonction publique, les entreprises nationales et certains secteurs « de pointe » comme l'informatique ou l'aérospatiale par exemple. Dans l'industrie et le commerce, le fait d'être syndiqué est encore considéré — quelquefois à tort — comme de nature à compromettre le développement de la carrière. Il est vrai aussi que les cadres jugent que leurs préoccupations ne sont pas suffisamment prises en compte par les confédérations syndicales. Et puis, il y a le poids de l'histoire. Après la guerre, des négociations s'étaient engagées en vue de l'intégration de l'organisation des cadres de la CGT encore unifiée. L'emprise des communistes sur la confédération de la rue Lafayette n'ont pas facilité ces négociations. En tout cas, elles ont échoué, mais il n'y a pas que cela. Après la scission de décembre 1947, Force Ouvrière a défendu l'idée selon laquelle « les cadres », étant des salariés comme les autres, devaient prendre place dans une Confédération. Certes, là où la chose s'est faite (les Fédérations des employés et des cadres ou des services publics et de santé, par exemple) des difficultés se sont souvent produites. Mais cette cohabitation m'a souvent permis de concilier les points de vue. Il faut d'ailleurs souligner qu'il s'agissait beaucoup plus de l'opposition des « dirigeants et des dirigés » que de contradictions d'intérêts. Cela dit, on ne peut contester l'exacerbation des préoccupations catégorielles. Nous y reviendrons plus loin.

Pour ce qui est de l'indemnisation du chômage, contrairement à ce qu'écrit Jean-Daniel Reynaud, il n'y a pas eu d'arbitrage de l'État. Mais la négociation, s'étant trouvée à cheval entre la fin de la quatrième République et le commencement de la cinquième, les négociateurs (dont j'étais) ont voulu, après le retour de De Gaulle au pouvoir, vérifier les intentions du gouvernement. L'allocution télévisée du Général le 1^{er} août 1958 (prononcée à leur demande) les a rassurés. Ce qui, au contraire est vrai, c'est que lors de la dégradation massive de l'emploi, la suppression des fonds communaux et l'accroissement des responsabilités de l'assurance-chômage, les discussions ont souvent revêtu, par la force des choses, un caractère tripartite.

Je ne vois pas pourquoi J.-D. Reynaud donne une signification particulière, j'allais dire théologique, au souci des cadres, comme des autres salariés, de voir adapter les classifications aux nouvelles technologies. Il s'agit là d'un problème qui date des débuts de l'ère industrielle. La différence est que les changements sont plus rapides qu'autrefois. Je ne crois pas qu'il y a forcément contradiction entre les intérêts d'un groupe professionnel dans un atelier et ceux du métier. Pour ce qui est des intérêts de classe « qui faisaient l'originalité du mouvement ouvrier à la fin du XIX^e siècle et au début du XX^e », ils existent toujours. On le constate à chaque instant lors des manifestations exprimant des contradictions d'intérêts. Il ne peut en être autrement.

Jean-Daniel Reynaud explique que le système des relations professionnelles doit résoudre les problèmes posés par la technologie et les solutions qu'il élabore satisfaire aux contraintes des différents contextes. Or, il constate qu'un peu partout les accords sur l'introduction des nouvelles technologies disent exactement le contraire en prétendant les inscrire dans une politique d'amélioration des conditions de travail, de qualification et d'emploi. Et il ajoute que, si limitée et si difficile que soit leur application « on ne peut guère les renvoyer simplement à l'enfer des bonnes intentions ». Il ne manquerait en effet plus que cela ! J.-D. Reynaud admettra qu'il serait tout de même curieux que les négociations

portant sur ces questions ignorent les préoccupations sociales ! C'est la même chose en ce qui concerne la protection sociale collective. Comme l'auteur l'écrit :

Il n'est guère possible, en France, de décider les principales caractéristiques des systèmes de retraites de la sécurité sociale sans négocier avec les partenaires sociaux.

Qu'y a-t-il d'étrange à cela ? La protection sociale n'est-elle pas un des éléments essentiels de la vie des gens ?

Jean-Daniel Reynaud observe que la croissance ne supprime pas les conflits : « *Un paradigme du système social.* » Il observe que :

La croissance ne supprime pas les conflits entre employeurs et salariés, mais qu'elle les subordonne à ce qu'il appelle un arbitrage d'efficacité.

Il ajoute que :

L'opposition des intérêts des salariés et des employeurs n'est pas nécessairement une lutte des classes au sens marxiste-léniniste du terme.

C'est vrai. J'ai d'ailleurs un jour, dans un congrès de Force Ouvrière, en réponse à un délégué qui me reprochait de signer trop facilement des accords, indiqué que la lutte des classes durerait toujours, étant donné que, quoi qu'on fasse, il y aura toujours des contradictions d'intérêts.

L'auteur estime que les responsables politiques ne contrôlent pas, purement et simplement le système des relations professionnelles. Celui-ci, écrit-il, a en effet, sa logique propre. C'est évident. Il se demande si les pouvoirs publics sont des acteurs du système des relations professionnelles. En tout cas, constate-t-il, ils ont joué un rôle prééminent lors de la conférence de la rue de Grenelle, de mai-juin 1968. J.-D. Reynaud ne souligne pas suffisamment qu'à cette époque, « *tout était cul par-dessus tête* ». Les acteurs — pour reprendre le terme qu'il utilise souvent — en tout cas certains d'entre eux, dont j'étais, ont cherché une issue à un conflit dont les conséquences risquaient d'être redoutables. Mais, lors des négociations, les représentants de l'État ne sont que très imparfaitement parvenus à endiguer la poussée revendicative. La fixation du taux du salaire minimum et la suppression des abattements de zones sont de ce point de vue parfaitement révélateurs. À vrai dire, Georges Pompidou cherchait avant tout, à retrouver une situation normale. C'est ainsi que, lorsque André Malterre, alors président de la CGC exprimait son inquiétude pour la monnaie, le Premier ministre lui répondait : « Ne vous en faites pas. Il vaut mieux une dévaluation qu'une révolution ! »

La crise économique qui a commencé en 1975 a vu se multiplier l'intervention des gouvernements, en infraction avec l'autonomie de négociation, qu'il s'agisse des salaires ou de l'emploi. J.-D. Reynaud souligne que la délégation de pouvoir accordée aux partenaires sociaux est imparfaite et que les gouvernements reprennent souvent d'une main ce qu'ils ont donné de l'autre. Il est vrai aussi que « l'acteur pouvoir public » est à la fois conciliateur, arbitre et garant, plutôt que partie à la négociation. Et l'auteur conclut en indiquant que si la convention collective résoud certains problèmes du marché du travail, elle n'en maîtrise qu'une partie. Tout cela est vrai, mais seulement partiellement. Pour la fonction publique et les entreprises nationales, c'est évident. Peut-il d'ailleurs

J'ai lu de la première à la dernière page

en être autrement dans la mesure où la rémunération des fonctionnaires s'inscrit dans le budget de l'État et que la liberté de comportement des entreprises nationales est très limitée, ne serait-ce qu'en ce qui concerne la fixation des tarifs des productions ou de la rémunération du service rendu ? En effet, ils figurent parmi les éléments constitutifs de l'indice des prix. Il n'en demeure pas moins — actuellement notamment — que l'étroitesse de la marge de mouvance des directions des entreprises nationales et, par conséquent des syndicats, est un facteur de mise en cause de l'équilibre social sans lequel rien de durable ne saurait s'accomplir.

Le sociologue, la mensualisation et les relations professionnelles

Jean BUNEL

Se souvient-on encore que les entreprises géraient, il y a vingt ans, leurs ressources humaines et leurs relations sociales en séparant strictement leurs « horaires » et leurs « mensuels », c'est-à-dire les ouvriers, travailleurs manuels, productifs et les collaborateurs, non-manuels, improductifs ? Cette séparation était fortement inscrite dans l'administration du personnel, était reproduite dans les conventions collectives, voire dans la loi qui faisait obligation aux employeurs de payer les ouvriers du commerce et de l'industrie « au moins deux fois par mois, à seize jours d'intervalle » tandis que les salaires des employés devaient être payés « une fois par mois ». Cependant le fondement de l'opposition entre les « horaires » et les « mensuels » ne reposait pas tant sur l'unité temporelle (l'heure, la semaine ou le mois) qui était prise en compte pour déterminer leur rémunération ou sur le rythme de versement du salaire (la quinzaine ou le mois) que dans le rapport entre leur rémunération et leur travail, dans la combinaison spécifique de leur contribution et de leur rétribution. Pour les horaires/ouvriers/travailleurs manuels, la rémunération était strictement liée au temps passé, au travail fourni, à la production effectuée tandis que le mensuel/collaborateur/col blanc bénéficiait d'appointements qui exprimaient la confiance et la considération de l'employeur à l'égard d'un salarié qui avait un rang dans l'entreprise. Pour le mensuel, la garantie et la stabilité des ressources étaient la norme inscrite dans les conventions collectives qui garantissaient le maintien de la rémunération pendant les jours fériés et chômés, les périodes de maladie, de maternité et d'accidents du travail sans compter des avantages particuliers comme des jours de congé exceptionnels et supplémentaires (il n'était pas rare qu'un mensuel ait des jours de congé plus nombreux qu'un horaire pour se marier ou enterrer son père) ou des taux d'indemnisation du licenciement ou d'allocations de départ à la retraite plus avantageux.

Par contre la condition d'horaire, c'est-à-dire la condition ouvrière, reposait sur la stricte dépendance de la rémunération vis-à-vis du travail fourni et du temps passé et elle était associée à bien d'autres discriminations et ségrégations

sociales dans le travail et le hors travail. On ne commandait pas de la même manière un ouvrier et un comptable car on était peu ou prou persuadé que les travailleurs manuels, en raison de leurs contacts quotidiens avec la matière, ne pouvaient pas avoir accès à la même vie sociale que les autres hommes. C'est même un des plus éminents sociologues français, M. Halbwachs, qui avait défini la classe ouvrière comme « l'ensemble des hommes qui, pour s'acquitter de leur travail, doivent se tourner vers la matière et sortir de la société »¹. Les ouvriers dans l'entreprise étaient une force de production, mais ils avaient une place sociale marginale qui faisait dire à J.-D. Reynaud que leur intégration était un mythe et qu'ils étaient « des laïcs devant la hiérarchie »².

La mensualisation, en cherchant à mettre fin, par la loi et par la négociation collective, à des discriminations statutaires et salariales dans l'entreprise va donc bien au-delà d'une transformation des rythmes et des modes de rémunération. Elle touche à des valeurs et à des symboles, à des rapports sociaux de production, à des modes d'organisation du travail.

Les tendances de l'économie et de la technique

Le cas de la mensualisation est peut-être exemplaire. « Il illustre, soulignait J.-D. Reynaud, une tendance de la réflexion et de la pratique sociale : après beaucoup d'années où l'on faisait confiance aux grandes tendances de l'économie et de la technique pour apporter d'elles-mêmes les changements souhaitables, un retour à l'intervention politique et à la décision contractuelle pour modeler volontairement la société. Et aussi, une tendance, en conséquence de la réflexion scientifique : une réaction contre l'explication par les déterminismes globaux et un nouvel intérêt pour l'événement et la décision³ ».

Il est possible, en effet, d'analyser la mensualisation comme la conséquence d'évolutions technologiques et économiques qui ont mécaniquement leur traduction dans le champ des relations professionnelles, du droit, des symboles et des statuts. On sait combien la sociologie du travail a été tournée vers l'analyse des effets sociaux de la technologie.

En ce qui concerne le thème qui nous intéresse ici, on peut rappeler qu'il y eut un débat fort animé dans la revue *Sociologie du travail*, qui consacra un numéro spécial en 1964, à la crise du salaire au rendement. Le point de départ en fut plusieurs études effectuées dans la sidérurgie à la demande de la CECA⁴. Avec la mécanisation et l'automation, y affirmait-on, c'est-à-dire avec l'autonomie croissante que prennent l'un vis-à-vis de l'autre les cycles de production et

1. M. Halbwachs, *Classes sociale et morphologique*, Paris, Éditions de Minuit, 1972, p. 60.

2. J.D. Reynaud, « Structure et organisation de l'entreprise » in G. Friedmann et P. Naville, *Traité de sociologie du travail*, tome 2, Paris, A. Colin, 1964, p. 89.

3. J.D. Reynaud : Préface à mon ouvrage, *La mensualisation, une réforme tranquille ?*, Paris, Éditions ouvrières, 1973, p. 13.

4. Le numéro 2 de *Sociologie du travail* de 1964 comportait des articles de Marcel Bolle de Bal, de Christian Dejean, de Burkart Lutz, de Marc Maurice, d'Alfred Willener et de Claude Durand. Le débat sur la rémunération au rendement s'est appuyé sur les travaux suivants : B. Lutz et A. Willener, *Niveau de mécanisation et mode de rémunération*, Luxembourg, CECA, 1960 ; J. Dofny, *Travail, technique et mode de rémunération*, CECA, Luxembourg, 1962 ; M. Bolle de Bal et C. Dejean, *Évolution des modes de liaison des salaires à la production*, CECA, Luxembourg, 1963.

les cycles d'intervention, il n'est plus possible et cela n'a guère de sens de lier directement la rémunération à l'effort fourni par le travailleur ou même avec le produit économique du travail. La dissociation du salaire et du travail devient inéluctable de telle sorte que le salaire se définit de plus en plus en référence à la qualification, au coût de la vie et au mode de vie.

L'évolution technologique gonfle aussi le travail de préparation, d'entretien, de surveillance, de maintenance, d'études et de recherches de telle sorte que le travail ouvrier s'intellectualise et qu'augmente le nombre de techniciens et d'ingénieurs. L'emploi industriel se tertiarise et comme les combinaisons techniques qui l'emportent dans toute l'activité économique, « sont celles qui permettent une élévation croissante de la productivité »⁵, les structures globales de la population active se transforment. L'emploi agricole s'effondre, l'emploi industriel est voué à stagner et à reculer et les gisements d'emploi sont dans les parties du secteur tertiaire où l'on trouve⁶ la combinaison spécifique d'une consommation presque infinie et de gains de productivité inexistant. En raison de ces transformations du travail et de l'emploi, du gonflement inéluctable des cols blancs⁷, il était de plus en plus coûteux et de moins en moins sensé d'accorder un traitement social privilégié à la masse des cols blancs et de maintenir dans une situation inférieure des ouvriers de plus en plus nombreux appelés à assurer le fonctionnement d'installations complexes et à gérer des incertitudes.

Il faut aussi évoquer les tendances qui se font jour dans le hors travail. Ce qu'on appelle maintenant les Trente Glorieuses ont fait perdre progressivement à la classe ouvrière sa visibilité dans l'habitat, la culture, les loisirs, les modes vestimentaires et les modes de vie⁸. La mensualisation a été revendiquée et promise pour répondre à ces nouvelles aspirations des ouvriers : celles d'un traitement stable qui ne varie pas en fonction du nombre de jours dans le mois, des jours fériés et des aléas de la maladie afin d'assurer l'accès au crédit et l'élargissement de la consommation aux biens de loisir et de confort, en d'autres termes qui fait reculer la précarité des ressources et la gestion à court terme du budget⁹.

Ces évolutions sommairement évoquées ici conduisent les sociologues à s'affronter durement sur leur nature et leur signification. Le débat fait rage sur la pertinence des distinctions entre le travail productif et le travail improductif, sur

5. P. Naville et P. Rolle, « L'évolution technique et ses incidences sur la vie sociale », *Traité de sociologie du travail*, Tome 1, *op. cit.*, p. 358.

6. On aura reconnu ici les thèses exposées par J. Fourastié dans *Le grand espoir du xx^e siècle*, Collection Idées, Gallimard, 1963.

7. Les États-Unis montraient alors la voie, d'où l'importance et le succès du livre de Wright Mills, *Les Cols blancs*, Collection Points, Maspero, 1966.

8. Parmi les nombreux ouvrages qui analysent ces changements de visibilité, citons Andrieux et Lignon, *L'ouvrier d'aujourd'hui*, Paris, Éditions Gontheim, 1960.

9. Il faut citer ici les mots de G. Pompidou lors d'un entretien télévisé du 12-3-1970 : « À première vue (la mensualisation) cela paraît peu de choses, mais c'est très important. C'est très important pour leur dignité. Ils ne seront pas différents des employés, des cadres ; ils seront sur le même plan et c'est justice... De plus, en même temps la mère de famille a une impression de sécurité. Elle sait ce qu'elle touchera à la fin du mois, elle sait ce que son mari lui rapportera à la fin du mois, elle sait la paie qu'elle peut réserver à la nourriture, à l'habillement des enfants, pour payer les traitements... pour la machine à laver justement, ou pour la petite automobile qu'on a achetée ; elle sait comment elle pourra mettre de côté un peu d'argent pour les vacances ; elle sait qu'on est à l'abri des aléas de la conjoncture, d'un chômage momentané. Tout cela peut transformer l'existence des travailleurs ».

les nouveaux contours ou sur la dissolution de la classe ouvrière, sur la polarisation des rapports sociaux de production ou sur la naissance d'une société sans classes, sur la place idéologique et politique des classes moyennes, des employés et des couches intermédiaires¹⁰...

Ce débat a souvent montré combien il y avait d'interprétations contradictoires de ces tendances lourdes de l'économie et de la technique. Et ces tendances lourdes conduisaient-elles nécessairement à la mensualisation ? Y avait-il vraiment un rapport nécessaire entre l'automatisation, l'accroissement du nombre des cols blancs, l'entrée de la classe ouvrière dans la société de consommation et la disparition des statuts d'horaires et de mensuels, d'ouvriers et de collaborateurs dans les conventions collectives et la gestion des ressources humaines ?

L'événement, la décision et la négociation

À une sociologie toujours un peu évolutionniste, historiciste et déterministe ne faut-il pas préférer une sociologie de l'action et de la décision qui analyse le changement social à partir des événements, des propositions et des revendications d'acteurs sociaux qui à travers leurs conflits et leurs négociations se mettent d'accord sur des règles et des changements utiles à promouvoir ? Il ne s'agit donc pas de voir comment les hommes sont conduits ou contraints au changement mais comment ils produisent le changement et déterminent ainsi leurs relations entre eux.

Commençons par les événements. Rappelons d'abord combien l'histoire des revendications syndicales se confond presque avec la recherche de garanties du revenu et des ressources pour les travailleurs qui seraient ainsi soustraits aux aléas de la maladie, des accidents du travail, de la fatigue et de l'âge. C'est pourquoi dans les conventions collectives et dans la gestion des rémunérations, le salaire des « horaires » était devenu progressivement moins dépendant de leur contribution directe à la production. Puis des employeurs, assez chichement d'ailleurs, ont commencé à accorder au cours des années 60 le statut de mensuel à une partie de leurs ouvriers en fonction de leur âge, de leur ancienneté, de leur qualification et pour récompenser leurs services. La première enquête nationale conduite par l'INSEE avait montré qu'en octobre 1966, 6,7 % des ouvriers des industries de transformation étaient mensualisés.

Puis tout va s'accélérer quand, en mai 1969, pendant la campagne présidentielle qui fait suite à la démission du général de Gaulle, une grève éclate dans la sidérurgie lorraine. Les ouvriers de Sollac exigent la mensualisation. Conseillé par G. Levard, un ancien président de la CFDT rallié à l'UDR, après avoir consulté les représentants du CNPF sur son opportunité, G. Pompidou, candidat à la présidence de la République, se saisit de cet événement de l'actualité sociale et promet alors de réduire « ce fossé qui sépare en quelque sorte l'élite qu'on appelle les mensuels de l'infanterie, la piétaille qu'on appelle les horaires »¹¹. Une fois élu, il nomme J. Chaban-Delmas comme Premier ministre lequel, dans son fameux discours d'investiture où il annonce la construction d'une nouvelle société, fait figurer la mensualisation comme l'un des projets essentiels de cette

10. Ce débat a presque disparu aujourd'hui. Rappelons-en les principaux auteurs en France : S. Mallet, P. Belleville, N. Poulantzas, M. Crozier, A. Touraine.

11. Allocution de G. Pompidou à la télévision du 28 mai 1969.

nouvelle société. On le voit, la révolte sociale de mai 1968 continue à inspirer directement toutes les conduites politiques et sociales. « Malgré ses limites, fortement tracées par ses initiateurs, malgré son apparence terre à terre, fort éloignée des enthousiasmes, la mensualisation, écrit J.-D. Reynaud, est bien l'enfant de mai et juin 1968¹². »

Pour la réalisation de cette réforme dont G. Pompidou dira qu'elle « est ce qu'on a fait de plus important pour la transformation de la condition ouvrière depuis la loi sur les congés payés de Léon Blum »¹³, le gouvernement charge un comité de faire un bilan des expériences passées de mensualisation, d'en apprécier la portée et de proposer les modalités les plus satisfaisantes permettant sa généralisation. Aux côtés de Messieurs Fourastié, Vatier et Vlieghe, J.-D. Reynaud fut l'un des quatre Sages de la commission. Après avoir consulté praticiens, experts et représentants de tous les syndicats et organisations professionnelles, le comité rédige et dépose un rapport le 27 février 1970 dont les recommandations sont prises en considération le 11 mars suivant par le conseil des ministres, lequel invite le patronat et les syndicats de salariés à ouvrir le plus tôt possible des négociations sur la mensualisation. Le 20 avril 1970, au siège du CNPF, toutes les organisations patronales comme celles des salariés se rencontrent et signent une déclaration commune dans laquelle « ils considèrent que la mensualisation progressive du personnel ouvrier répond à la fois à un besoin d'équité et à l'évolution souhaitable de ses conditions de travail » et ils engagent leurs organisations des différentes branches à ouvrir rapidement des négociations. Un peu plus d'une année après cet engagement mutuel, quarante-sept conventions collectives de branche, couvrant la majorité des salariés, avaient été changées afin de rapprocher, voire d'unifier, le statut et les conditions d'emploi des horaires et des mensuels. Progressivement ces appellations tombaient en désuétude dans le même temps où l'on ne réservait plus aux ETAM l'appellation de collaborateurs et où les agents et les opérateurs remplaçaient les ouvriers dans le vocabulaire des relations sociales dans l'entreprise.

Presque toujours, les syndicats ont été unanimes à ratifier les changements intervenus dans les conventions collectives. Le patronat faisait alors écho aux propos de Georges Pompidou. « L'année 1970 sera dans l'histoire des transformations sociales une année capitale. Sans désordre ni conflits, deux grandes réalisations paritaires auront transformé le statut social plus qu'il ne l'a été depuis 1936 : la mensualisation, d'une part ; la formation professionnelle, d'autre part¹⁴ ».

Après la forte impulsion initiale, l'extension de la mensualisation à tous les salariés fut plus lente. C'est seulement le 14 décembre 1977 qu'un accord interprofessionnel généralisant la mensualisation fut conclu entre le CNPF, la CGPME et les confédérations CGT-FO, CFTC et CGC. Cette fois, la CGT et la CFDT refusent de signer la convention parce qu'elle prévoit le principe de contre-visites de médecins recrutés par les employeurs qui voudraient vérifier le bien-fondé des absences des salariés. En janvier 1978, le gouvernement donnait à cette convention interprofessionnelle une portée législative en l'annexant sans modification à un texte de loi.

En quoi ces événements nous éclairent sur les changements des modes d'action et du système de relations professionnelles en France ? Soulignons d'abord que

12. J.-D. Reynaud, Préface de J. Bunel, *op. cit.*, p. 18.

13. Conférence de presse de G. Pompidou du 21 janvier 1971.

14. *Année métallurgique* 1970, Bulletin de l'UIMM, 1971, p. 57.

nous n'aurions probablement pas eu ce saut qualitatif et quantitatif qui a réduit les inégalités dans l'entreprise sans la promesse électorale et les décisions politiques qui l'ont suivie. Et pourtant le changement ne passera pas par le vote d'une loi, mais il interviendra à l'issue d'un processus d'expertise, de consultations, de négociations, d'accords collectifs impliquant de multiples acteurs patronaux et syndicaux alors que la tradition française était plutôt celle de l'innovation sociale par l'intervention presque exclusive de l'État. Ainsi une décision politique aboutit-elle paradoxalement à une certaine dépossession de l'État.

Au début des années soixante-dix, c'est à un nouveau partage des rôles entre l'État et les organisations professionnelles auquel on assiste. La politique contractuelle prend forme et la concertation devient une nécessité de l'action gouvernementale. La mensualisation fait bien partie des textes conventionnels majeurs qui ont transformé les conditions d'emploi à partir de négociations nationales donnant la plus grande place à l'expression sociopolitique des organisations patronales et syndicales. La politique contractuelle, c'est la forme prise en France par le néo-corporatisme.

Toutefois la politique contractuelle a eu du mal à résister à la crise économique et à l'offensive politique des partis socialiste et communiste qui ont effacé la jeune et fragile autorité conquise par les organisations syndicales après 1968. À partir du moment où le plus grand syndicat français, la CGT, avait considéré que le Programme commun était la voie privilégiée de satisfaction des revendications des salariés, la négociation collective et la politique contractuelle étaient réduites à la portion congrue des armistices provisoires de la lutte sociale et politique.

La mensualisation n'a pas davantage été une opportunité pour une profonde décentralisation des relations professionnelles et pour une autre articulation des niveaux de négociation. Les Sages avaient pourtant proposé cette évolution en recommandant que « des négociations sur l'extension de la mensualisation soient engagées au niveau des syndicats de branche professionnelle afin de parvenir à des accords-cadres dont les modalités d'application progressive seront mises au point par des négociations d'entreprise ».

Les employeurs étaient franchement opposés à cette transformation au début des années 70. F. Sellier l'avait clairement mis en évidence. La préférence patronale était celle des accords parfaits qui ne se rediscutent pas à un autre niveau. « La reconnaissance de la négociation au niveau national n'a pas pour but une négociation articulée, mais plutôt doit la rendre inutile tant au plan régional qu'à celui de l'entreprise¹⁵ ».

Jusqu'au vote des lois Auroux en 1982, le patronat résistera au développement de la négociation d'entreprise car elle renforce l'autorité du syndicat à un niveau où doit prévaloir seulement, pour le CNPF et la plupart de ses adhérents, l'initiative patronale et la participation directe des salariés. Il s'agit de préserver une représentation unitaire de l'entreprise. La réhabilitation de l'entreprise s'effectuera, dans les années 80, dans un contexte d'affaiblissement généralisé du syndicalisme. La reconnaissance par le patronat de l'entreprise comme niveau de négociation remet-elle en cause alors cette représentation unitaire ? Elle est au contraire deux fois affermie, par la mensualisation qui fut un des instruments de l'intégration des ouvriers dans l'entreprise et par l'institutionnalisation des syndicats dans l'entreprise qui ont perdu leur capacité d'être un contre-pouvoir.

15. F. Sellier, « L'évolution des négociations collectives dans la sidérurgie et la métallurgie », *Droit social*, septembre-octobre 1970, p. 443.

L'acteur et le sociologue

Le rôle du sociologue n'est pas indépendant de l'orientation sociologique qui est donnée à la recherche. La sociologie qui cherche à analyser les changements à partir des décisions, des conflits, des négociations, des règles ne peut pas prétendre à l'explication. Elle ne produit pas des lois causales ou des lois évolutives. Elle est vouée à la compréhension. C'est même à partir de la compréhension de l'acteur et de l'action collective qu'elle peut affirmer quelques préentions à la prédiction.

S'il veut comprendre, le sociologue ne peut pas être coupé de l'acteur et de l'action collective. Il n'y a plus de solution de continuité entre les prénotions et les concepts car le sociologue produit de la connaissance à partir d'une relation directe et d'une communication avec les acteurs. Cette relation n'est pas bien sûr fusionnelle et il ne s'agit pas de renouer avec la tradition des intellectuels organiques.

J.-D. Reynaud a construit sa théorie des relations professionnelles à partir de son engagement dans la rénovation de la pratique de la négociation collective en France. La mensualisation fut un des moments de cette rénovation et on a dit que J.-D. Reynaud fut l'un des quatre Sages qui ont proposé au gouvernement une méthode pour mettre en œuvre un changement souhaité par le président de la République. Il est resté fidèle à cette orientation jusque dans son ouvrage majeur, *Les règles du jeu*¹⁶. Dans le premier chapitre, il se demande si une science des règles est possible, ce qui veut dire pour J.-D. Reynaud si une sociologie est possible puisque « la régulation est bien le critère du social »¹⁷. L'interrogation est assurément rhétorique car le propos de J.-D. Reynaud est bien de montrer qu'une science des règles est nécessaire, qu'elle doit être conçue comme une aide à la décision et que seules des valeurs peuvent introduire une solution de continuité entre le sociologue, les acteurs et l'action collective.

Cette orientation est à la fois scientifique et morale. Elle est scientifique car la validation d'une recherche et le caractère scientifique d'une connaissance dépendent du caractère bien fondé du conseil que le sociologue donne à l'acteur. Elle est probablement morale car J.-D. Reynaud est sûrement resté fidèle aussi à ce propos d'E. Durkheim : « Mais de ce que nous nous proposons avant tout d'étudier la réalité, il ne s'ensuit pas que nous renoncions à l'améliorer. Nous estimérions que nos recherches ne méritent pas une heure de peine si elles ne devaient avoir qu'un intérêt spéculatif¹⁸ ».

16. J.-D. Reynaud, *Les règles du jeu*, Paris, A. Colin, 1989.

17. *Ibid.*, p. 270.

18. E. Durkheim, Préface à la première édition de la *Division du travail social*, Paris, PUF, 7^e édition, 1960, p. XXXIX.

Reflections on Professor Reynaud's Themes for reflection on industrial relations systems

John T. DUNLOP

I am indebted to Professor Jean-Daniel Reynaud for organizing four groups of themes and questions around which papers were presented in 1989 and published under the title *Les systèmes de relations professionnelles, Examen critique d'une théorie*¹. I appreciate the questions and concur that after more than thirty years of widespread societal and workplace changes it is appropriate to re-examine *Industrial Relations Systems*.

The 1958 volume has recently been reprinted, with minor deletions, and an extended Commentary is included at the outset². The Commentary is divided into four sections : I. The Discipline of Industrial Relations, II. The Central Concepts and Change in the US System, III. National Systems — The Future Systems of the Former Soviet Union, IV. A Practitioner's Tools.

As he wrote in 1980, Professor Jean-Daniel Reynaud has long emphasized « the conclusion that the last ten years have made more necessary than ever the analysis of industrial relations as a system, according to the suggestion of John Dunlop, while giving more importance (and perhaps a central importance) to the instability and changes in the system, and the efforts to change it »³. The Commentary cited above deals with only a few central conceptual issues and elaborates on the use of the systems approach as a tool for a practitioner of industrial relations. This « Melanges » provides an opportunity to treat a few more of the ques-

-
1. Jean-Daniel Reynaud, François Eyraud, Catherine Paradeise, Jean Saglio, Éds., *Les systèmes de relations professionnelles, Examen critique d'une théorie*, Paris, Éditions du Centre National de la Recherche Scientifique, 1990.
 2. John T. Dunlop, *Industrial Relations Systems*, Revised Edition, Boston, Mass., Harvard Business School Press, 1993. The Commentary appears at p. 1-41.
 3. Jean-Daniel Reynaud, « Industrial Relations and Political Systems : Some Reflections on the Crisis in Industrial Relations in Western Europe », *British Journal of Industrial Relations*, Vol. XVIII, N° 1, March 1980, p. 1-13.

tions and themes raised in Jean-Daniel Reynaud's thoughtful « Quelques Thèmes de Réflexion ».

Three comments are appropriate before reference to Reynaud's four themes :

— The concept of systems may be fruitfully applied to analyze, proscribe and to mediate for a sector, industry or even a region of a national system as well as applied to a national state. But what is given and what is variable in the contexts for these cases is, of course, different. The narrower the system under review within a nation-state, the more fixed are the contexts of that system at a given point in time. The industrial relations systems analysis is flexibly designed to deal with both individual sectors and nation-states. In a large country sectoral systems are more likely to be significant and distinctive than in a small one. The integration among nation-states tends to create an even larger system deserving analysis as in the case of changes in industrial relations arising from the development of the European Community or NAFTA.

— There are only a few situations currently in which an advanced country has the opportunity fundamentally to change or to create a relatively new national industrial relations system. The cases come to mind of the former republics of the Soviet Union⁴ with the elimination of the dominant role of the Communist party and the development of markets and South Africa⁵ with the outlaw of apartheid and other constitutional changes in the polity. Clearly some periods following wars and revolutions have created the opportunity for substantial transformations of industrial relations systems as in the case of Germany and Japan.

In the more ordinary case, national industrial relations systems evolve and are altered, as are sectoral systems, by the stresses and strains developed by changes in the technological, market or budgetary and political contexts and in the relations within and among the actors — workers, managers and government bodies of all sorts — and by shifts in ideology or the status of the actors in the polity. These are clearly dynamic interactions. The 1958 volume repeatedly emphasized these interdependencies, separated only for the purposes of detailed analysis. In my view, it is helpful to distinguish between cases of gradual transformation of systems and cases of the creation or major transformation of a system. This observation applies equally to sectoral and national systems⁶.

— An analytical view of an industrial relations system, and its origins and development, is essential to any assignment to propose reforms or to change any

4. *Industrial Relations Systems*, Revised Edition, p. 21-31.

5. In the reconstruction of the constitution and industrial relations arrangements in South Africa significant questions are open. Shall collective bargaining involve multi-unions or exclusive representation ? Shall collective agreements be open-ended or of fixed duration ? How shall work-level grievances and problems be handled ? How shall disputes over the term of collective agreements be resolved ? Shall there be labor courts or private arbitration ? What procedures shall be established for small enterprises — shall there be any extension by government to smaller enterprises of the terms of representative agreements ? What rules shall apply to public employment, and how shall they be established ? What authority shall employer associations and labor organizations have with respect to their members ? What issues may be appealed to the regular legal system and its constitutional standards ? The responses to these and other questions will decisively shape the new system.

6. For illustrations of the creation or major transformation of sectoral systems in the United States reflecting the role of a practitioner, see *Industrial Relations Systems*, Revised Edition, p. 31-41. Also see, John T. Dunlop, *Dispute Resolution, Negotiation and Consensus Building*, Dover, Mass., Auburn House Publishing Company, 1984.

essential aspect of a system. A ten member Commission has been established by the United States government (announced March 24, 1993) on the Future of Worker/Management Relations, which it is my privilege to chair. Its mission is to respond to three questions :

1 — What (if any) new methods or institutions should be encouraged, or required, to enhance work-place productivity through labor-management cooperation and employee participation ?

2 — What (if any) changes should be made in the present legal framework and practices of collective bargaining to enhance cooperative behavior, improve productivity, and reduce conflict and delay ?

3 — What (if anything) should be done to increase the extent to which work-place problems are directly resolved by the parties themselves, rather than through recourse to state and federal courts and government regulatory bodies ?

Any such questions require a full understanding of a national industrial relations system, and its major sectors, as well as the dynamics of the past, the complex interactions of the actors, the various contexts and their changes in process and projected, as well as the state of the ideology or shared ideas that characterize the actors. To propose or to investigate a change at any point in a system, without understanding the full system and the complex of responses is likely to be ineffectual, if not detrimental. Similarly, proposals to transfer institutions from one system to another, or to graft a foreign arrangement onto an ongoing system, such as workers councils or ministerial powers to extend collective agreements, are almost certain to be rejected⁷. As emphasized in the Preface to the 1958 edition, extreme care needs to be exercised even in using terms such as « employee » or « worker » from one system as if they can readily be translated into another system. Even greater caution needs to be used with respect to « arbitration » or « grievance ». The term « social partners » has meaning in Europe but none in the United States.

In my experience, a perspective cultivated and schooled in industrial relations systems is indispensable to any reform or tinkering with a national system or to the creation of a new sectoral system or substantial reform proposed by academics or practitioners.

The discussion turns to comments on the four themes and groups of questions Jean-Daniel Reynaud proposed for reflection. Two introductory comments are in order : (1) It is not always clear to me whether these questions envisage a national system or a sub-sector of a national system such as coal mining, railroads, textiles, etc. The answers to the questions may be expected to vary depending on what is fixed or variable for the problem at hand. (2) Any intellectual construct — like the logic of a market economic system — provides boxes into which specific substantive content and historical developments are ordered and specified. The concept of systems of itself does not generate all-purpose substantive or quantitative results.

The dynamics of systems and the historical approach

I agree with Jean-Daniel Reynaud that a relatively stable industrial relations

7. For a brief statement of the essential features of the US system, see, *Industrial Relations Systems*, Revised Edition, p. 20-21 and the references in note 46 to the Commentary.

system involves internal coherence among actors — each internally and with each other, environmental contexts, a degree of shared values or ideology and the resultant rules of the workplaces and operation of the system. I also agree with the implied view that change in the outputs of the system — mainly rules — may be attributed both to exogenous developments in the contexts and to changes in the internal governance or policies of actors and in the quality of their interactions or relations⁸. Diversified governmental agencies are actors as well.

It is my observation from many national and sectoral systems over a period of years that many characteristic features of these systems are established early in their formative periods, to be changed either by gradual evolution or by cataclysmic events of war or revolution. For instance, the role of the Australian arbitration courts, now changing, or the peculiar features of exclusive jurisdiction and representation with elections in the US were established very early in these national systems. The evolution of nation systems seems to be associated with some shared values among the actors — and the larger polity — but I have never thought of these shared values or ideology as dominant or fully determinative with the possible exemption of a Communist elite⁹.

The evolution of industrial relations systems with changing contexts, changes within and in the relations among actors and in their accommodated values underscores the vital role of negotiations in any industrial relations system. In its various forms negotiations and dispute resolution provide the lubrication for change¹⁰.

The constitution of the actors

I concur in the view that the constitution of the three major categories of actors in an industrial relations system is a major topic for attention, as I believe has been recognized from the outset. But the detailed analysis of workers (and their organizations), management hierarchies and various government agencies is best carried out in the setting of a particular sectoral or national system. In the event comparative analysis is involved, a comparison of these matters among systems is essential. Moreover, changes in these features over time is vital to any dynamic view of systems.

In national systems, for instance, the changes in demography of the work force — age, sex, race, geographical location, industry and occupation — are significant to the operation of any system. The composition of work organizations deserves attention, although it needs to be recognized that « No working community is ever completely unorganized »¹¹. National rules relating to the structuring of the work force also may be important. In the United States, for instance, the

8. For an illustration of the consequences of changing labor organization structure and policy, see, George Hildebrand and Garth L. Mangum, *Capital and Labor in American Copper: 1845-1990, A Study of the Linkage Between Product and Labor Markets*, Cambridge, Mass., Harvard University Press, 1992.

9. See, Clark Kerr, John T. Dunlop, Frederick Harbison and Charles A. Myerts, *Industrialism and Industrial Man*, Cambridge, Mass., Harvard University Press, 1960.

10. John T. Dunlop, *Dispute Resolution, Negotiation and Consensus Building*, loc. cit.

11. See, John T. Dunlop, « The Development of Labor Organization : A Theoretical Framework », *Insights Into Labor Issues*, Richard A. Lester and Joseph Shister, Eds., New York, The Macmillan Company, 1948, p. 117.

line drawn through every workplace between exempt and non-exempt employees (under the Wage and Hour Act of 1938 and its amendments and interpretations) is critical to forms of workplace organization.

In the same fashion detailed analysis was undertaken in the first edition regarding managers and their hierarchies and government organizations in various industrial relations systems. But I would resist the notion that the internal divisions within the actors and their complex interactions destroy the integrity of the concept of a system or its usefulness in analytical terms or as a tool for practitioners. The concept helps to focus institutional work and understanding.

Constraints and products of the system

The apparent view of Jean-Daniel Reynaud that technology does not have an autonomous logic outside of the use that enterprises make of it is correct, at least in industrial relations as distinct from the abstract science of technology. The utilization and applications of technology is determined by organizations, and they in turn are influenced by both internal arrangements and policies as well as by the full diversity of the contexts. The appearance of team production in some factories did not happen because an engineer awoke some morning and decided that Frederick Winslow Taylor was wrong about efficiency. In textiles and clothing in the United States changes in the channels or clusters of product markets for manufacturers of apparel are resulting in major changes toward modular production, broader training of workers for several jobs, a shift to group and bonus rates from individual piece rates, more group responsibility among workers, more emphasis on quality, a reduction in layers of supervision, less ergonomic problems, and greater economies of factory floor spaces as bundle inventory is reduced¹². Indeed, the technological context of an industrial relations system, to be identified for purposes of analysis, almost never affects the enterprise in isolation, separate from the interaction of other contexts and internal enterprise structures and policies. Careful analysis needs to trace these interactions.

I gladly acknowledge that a national industrial relations system is in fact scarcely a subsystem of society with strictly defined or enduring boundaries, but it is rather a relatively autonomous system with complex exchanges and negotiations with the larger polity. But a systemic concept I believe is essential to appreciate and analyze these negotiations and interactions.

A paradigm of the social system

A comment on the relation of *Industrial Relations Systems* to my late colleague Professor Talcott Parsons and his *The Structure of Social Action* (1937) may be in order in view of frequent comments. In the United States the study of industrial relations grew out of the work of economists. It is important to emphasize that industrial relations systems is a very different abstraction from behavior than is economic theory that has come to be even more imperialistic in recent years in its interpretation of the totality of behavior. The Parsonian analysis of social action helps to differentiate economic analysis from other partial schemes

12. *Industrial Relations Systems*, Revised Edition, p. 36-37.

of analysis of behavior such as industrial relations. The Revised Edition seeks to identify and differentiate the respective intellectual foci of labor economics, human resources and industrial relations¹³.

Industrial relations is facing an exciting future as it becomes ever more evident that numerous problems in the real world at the enterprise, sectorial, or horizontal channel level and at the national policy level involve the interactions of workers, managers and governmental agencies and regulations. These changing relations are decisive to competitiveness, productivity, quality, health and safety and to the values of participation in democratic society. We are continually reminded of the opening paragraphs of Adam Smith's *Wealth of Nations* (1776) that « the skill, dexterity, and judgment with which its labour, is generally applied » determines the wealth of a nation and its increase.

But contemporary macro-economics and sophisticated refinements in micro-economics do not take us very far in understanding or prescribing for these insistent and urgent questions involving the complex inter-relations of workers and their formal or informal organizations, the hierarchies of management, and the intricate roles of governmental agencies. The tools of industrial relations systems, in my experience, yield far more insightful analysis — incorporating what economics legitimately has to contribute — and yet being far more perceptive as to the roles of labor, management and government organizations and their internal lives as well as interaction and negotiations. Markets are only one form of transactions. The more partial views of economic, political or legal theory are more abstract and less able to understand the interactions among these organizations and their constituents.

Internal labor markets, a construct of industrial relations, provides far more understanding of internal wage differentials and patterns of training than does the micro-economic calculus of training of specific skills¹⁴. The pattern of benefits among national systems owes more to different polities than to labor market-analysis. The role and content of negotiations among labor, management and government organizations is better understood in industrial relations systems than by game theory. Industrial relations systems provides the common ground to understand public and private workplaces that economic analysis does not.

The field of industrial relations needs more forums, such as Jean-Daniel Reynaud has provided, to sharpen analytical tools, to compare results in the understanding of particular sectoral and national changes in industrial relations, and to exchange insights on prescriptions and policies for the future.

13. *Ibid.*, p. 1-11.

14. Gary S. Becker, *Human Capital, A Theoretical and Empirical Analysis, with Special Reference to Education*, New York, National Bureau of Economic Research, 1964, p. 8-29.

Restructuring the employment relationship in the Thatcher years

Duncan GALLIE

The 1980s have been widely seen as a period of major change in British employment relations. In particular, it is a period in which both political and economic factors provided a much more favourable context for a re-assertion of employer power. To begin with, it saw a sustained attempt by the Conservative Government to weaken the influence of trade unions. The essence of the Thatcher programme was to increase productivity in British industry by enhancing employer power and undercutting collective regulation of the terms of employment. In contrast to the long-term predictions of the theorists of industrialism, which argued that the progressive extension of institutionalised collective bargaining was a necessary concomitant of economic development, the Thatcher programme was a deliberate attempt to use government influence to de-institutionalise collective relations. Such deliberate legal intervention to bolster the powers of employers was potentially reinforced by the dramatic rise in levels of unemployment. Between 1979 and 1981, the numbers unemployed doubled. This rise continued until 1986, when more than three million people were unemployed.

Yet how far did these developments affect the work lives of British employees ? A common view of these years was that employers made effective use of the more favourable cultural and legal environment to re-establish their dominance over their employees. There are three employer policies that have been seen as facilitating this : first, through re-organisation of the labour process, in particular by de-skilling the workforce ; second, by resorting to strategies of segmentation, dividing their workforce into a relatively secure and privileged core and a highly precarious periphery ; third, by using the new legal constraints on trade unions to reduce union influence over work organisation and pay.

It is remarkable how little direct evidence has been produced to examine these changes. Arguments stressing the extensiveness of change have usually focused on a limited number of case studies, selected precisely because they represented examples of dramatic change. Yet this does not necessarily provide a valid pic-

ture of the broader pattern within industry. In this paper, I shall examine these arguments drawing principally on data from a research programme carried out in the mid 1980s based on six British labour markets (Gallie, 1988). This involved interviews with over 3,800 employees and 1,300 employers. The localities were selected to provide a contrast in terms of unemployment experiences in the early 1980s. Three of the localities — Aberdeen, Northampton and Swindon — had experienced relatively favourable employment conditions, while the other three — Coventry, Kirkcaldy and Rochdale — had experienced particularly high levels of unemployment. It must be born in mind that this is a study of local labour markets rather than a national study, although the overall composition of our sample in terms of broad occupational groups is virtually identical to that nationally.

Patterns of skill change

The debate about the way in which employers were seeking to change skills in the workforce was already well-launched by the mid 1970s. In contrast to the optimistic scenario of the theorists of industrialism of the 1950s, researchers working within the « labour process » tradition argued that the primary objective of employers was to strengthen their control over the workforce by reducing skill levels. The main obstacle to this being achieved was seen to be the strength of workplace trade unionism.

It is clear that if one looks at the overall changes in the occupational structure over this period, the general tendency continued to be a marked expansion of higher level jobs and a decline in the non-skilled manual category. However, those emphasising the process of deskilling would argue that this type of change is largely artefactual, resulting from changes in the labels attached to specific occupations in an attempt to provide an illusion of upward mobility. Moreover, even if a real upward shift were occurring in the distribution of occupations, this still would be compatible with deskilling within occupational categories.

It is clear, then, that in assessing these arguments it is important to examine not only overall experiences of skill change, but also the experience of skill change within occupational groups. Our method was essentially that of people's self-report of their experiences. They were asked whether over the last five years the level of skill that they used in their job had increased, decreased or there had been no change. There are, of course, very different approaches to the measure of skill and skill change — in particular, the use of external assessor ratings of jobs. But apart from the evident difficulty of implementing such a procedure for a sufficient sample of jobs to give a representative picture of the change in the nature of jobs, there are few grounds for thinking that an external assessor's understanding of change in the requirements of a job would be more valid than that of the person who carried the job out on daily basis. The difficulties involved in a job may be periodic and very difficult to evaluate in any one-off rating exercise.

The first and most striking feature of our data was that a much higher proportion of employees reported an increase in the skill level of their jobs than reported a decrease (Gallie, 1991). Indeed, overall, 52 % thought that the skills they used had increased, whereas only 9 % thought they had decreased. There was, however, a considerable differentiation by class. We distinguished between

five main groups of employees : professional/managerial, lower non-manual, technical/supervisory, skilled manual and non-skilled manual. A majority of employees in each of the first four categories had experienced an increase in skill. However, the pattern was rather different for non-skilled manual employees. Among these, only 33 % felt that the skill level of their work had increased, while the majority (53 %) felt that it had remained unchanged. Non-skilled manual workers were also more likely to have experienced deskilling, but even here the proportion affected only rose to 15 %. It is notable that the broad pattern of our findings on skill change remained identical, even when people that had experienced upward mobility over the five years in question were excluded and, indeed, when we confined the analysis to those who were in exactly the same formal job as five years previously. In short, our evidence points very consistently to the conclusion that it was a period marked by a strong increase in skill requirements across a very wide spectrum of the occupational hierarchy.

The increase in skills was accompanied by a substantial increase in the responsibilities that people had been asked to assume in their jobs. Indeed, overall, 60 % said that the responsibility involved in their work had increased, whereas only 7 % thought that it had decreased. Again, we find a sharp polarisation between the experiences of non-skilled manual workers and those in other occupations. Non-skilled manual work was the only category in which a majority of employees (58 %) felt that the responsibility involved in their work had either stayed the same or decreased.

What factors affected employees' experience of skill change ? One that was clearly related to an enhancement of skills was the extension of computerised and automated equipment. Overall 39 % of employees worked with such equipment. Among those that were working with advanced technology, 67 % reported that the skills they used in their work had increased over the previous five years, whereas among those not using such equipment the proportion fell 39 %. These differences were consistent in each locality and within each occupational class. Moreover, that advanced technologically was also clearly associated with people taking on more responsibility in their work.

Another factor that was very significantly related to experiences of skill change was gender. While both men and women were more likely to say that their skills had increased than that they had decreased, the proportions that had experienced upskilling fell from 56 % for men to 45 % for women. In part, this difference reflected differences in the extent to which men and women were working with new technology. If we compare just those that worked with such equipment, the difference between the sexes is very heavily reduced. But another major factor that was linked to women's disadvantage in skill change experiences was the fact that a substantial proportion of the female workforce was involved in part-time work. Once part-time workers are excluded the gender differential disappears entirely. Among women in full-time employment, 58 % had experienced an increase in their skill levels, whereas this was the case for 56 % of men. But among women part-time workers, only 26 % reported a skill increase.

In short, our evidence conflicts with any general view that employers used the more favourable political context and high levels of unemployment to carry through a process of deskilling and intensified control over the workforce. Rather the dominant trend was quite clearly towards enhancing skills. This was integrally linked to the rapid processes of technological transformation that were sweeping across British industry in the 1980s. At the same time, employers appear

to have responded to the new demands not by tighter hierarchical control but by devolving responsibility to employees themselves. But while this was the dominant pattern, it is clear that there were important groups that were left behind. While de-skilling was very rare, non-skilled manual workers and women in part-time work were largely excluded from the general process of upskilling.

The growth of non-standard contracts

Another common interpretation of changes in employer policies in 1980s was that they were re-organising their workforces into a « core » of relatively secure, higher paid and higher skilled workers and a « periphery » of insecure, low paid and low skilled workers. This was to provide greater flexibility in handling product market uncertainty. In times of economic difficulty, costs could be cut by reducing at short notice the peripheral workforce, without endangering the long-term commitment to the firm of the core workers. The key categories that were identified with the peripheral workforce were temporary workers and part-time workers.

A first point to note is that there is little evidence of a long-term growth in the proportion of the British workforce that was engaged in temporary work in the 1980s. The increase in absolute numbers in the second half of the 1980s kept broadly in line with the expansion of employment. The proportion of people in employment and self-employment that were temporary workers remained at just under 6 % from 1984 to 1989. On the other hand, there clearly was a significant expansion in non-standard contracts with respect to part-time work. The proportion of women working part-time rose from 39 % in 1979 to 45 % in 1985 and then declined slightly to 43 % in 1989. Women in the UK were more likely to be working part-time than in any EC country other than the Netherlands and were very much above the EC average (28 %).

How far did the existence of such categories of employee reflect deliberate employer policies of the type depicted in theories of segmentation. An examination of employers' policies found that there was little indication that these could be classified into any simple pattern of core or peripheral strategies (Gallie and White, 1994). While there was some differentiation between employers that emphasised the recruitment of part-time staff and employers that pursued aspects of « core » strategies such as internal promotion and performance assessment, there appeared to be no consistent link between the use of temporary workers and other aspects of employer policies. The striking feature of the data was the very wide range of combinations of policies that employers could adopt in practice.

Contrary to the theoretical literature, the picture that emerged from the research was less one of employers selecting and implementing coherent strategies of labour management, than one of the piecemeal introduction of policies in the context of slowly changing organisational structures. This may reflect limited knowledge on the part of employers of the nature and implications of the options available, inadequate resources for managing large-scale organisational change, or the costs of far-reaching changes in terms discontent and legitimacy.

If we turn to the experience of employees, it was also far from clear that « non-standard contracts » were either relatively homogeneous in their implications or could be easily classified as representing systematically disadvantageous employ-

ment. We divided those with non-standard contracts into four main categories : full-time temporary workers (with contracts lasting less than 12 months), fixed-term workers (with contracts lasting between one and three years), part-time temporary workers (including all those with contracts less than 3 years) and permanent part-time workers. We then compared these with permanent full-time workers on a range of factors relating to their work and labour market situations.

Theoretically, the most central characteristic of secondary labour is that it lacks job security, since it is this that supplies the employer with the flexibility for adjusting the size of the labour force in line with variations in product demand. Yet it was only among temporary workers with contracts lasting less than a year that we find a majority of employees regarding their jobs as insecure. A majority of the contract workers (64 %) reported that their jobs were very or quite secure, and the proportion was very similar for men and women. This suggests that either such contracts were renewable or that they were seen as a transitional status to a more secure job within the organisation. It is notable that over half (56 %) of the contract workers thought that they had reasonable chance of getting a better job over the next two years. This was an even higher proportion than among permanent full-timers. They may well have been in a good position to achieve this given their relatively high skill levels. Their average level of educational qualification was very similar indeed to that of permanent full-timers, and they were only slightly less skilled in terms of the past training they had received and their job experience.

The argument that part-timers workers are part of a peripheral workforce defined in terms of a high-level of job insecurity is even less plausible. Despite their much lower level of formal job protection, there is no evidence at all that they perceive themselves to be in insecure jobs. Exactly the same proportion considered their jobs secure as among permanent full-timers. The insecure, as one would expect, were the very small proportion of part-timers on short-term contracts.

Another indicator of « peripheral » labour market status should be that such workers should have had more insecure previous labour market histories. The nature of the transition into people's current occupation suggests that this was the case for some of the non-standard contract groups. The great majority of permanent full-timers (86 %) had moved into their present job directly from their previous job. The proportion of such direct movers, however, was 69 % among fixed-term contract workers, 52 % among temporary workers, and only 48 % among permanent part-timers. In the case of temporary and fixed-term contract workers, this was indeed due to the fact that more people had taken up their current jobs after a spell of unemployment. Thirty-seven per cent of temporary and 27 per cent of fixed-term contract workers, compared with only 10 per cent of permanent full-timers had been unemployed immediately before their present job. But for part-timers, the reason why such a low proportion had come directly from another job had little to do with insecurity ; it reflected the fact that they were much more likely to have been non-employed prior to their current job. For the women, who constituted the overwhelming majority of part-timers, they had previously been full-time housewives. It is notable that the proportion of part-timers that had come into their present jobs from unemployment (5 %) was even lower than that for permanent full-timers.

The divergence in the experiences of these groups was also evident from their level of satisfaction both with specific characteristics of their jobs and with their jobs as a whole. Temporary workers with contracts of less than 12 months pre-

sented a generalised picture of very low levels of satisfaction in comparison with both permanent full-time employees and with the other non-standard contract groups. The fixed-term contract workers were much more mixed in their attitudes to their employment situation. They were the least satisfied of all with their pay, but they were virtually as satisfied as permanent full-timers with their promotion prospects. Permanent part-timers contrasted sharply with both of these groups in that they were even more satisfied with most aspects of their employment situation than the « core » workforce of permanent full-timers. It is only by excluding the largest group among those with non-standard contracts that it would be possible to argue that there was a « peripheral » sector associated with conditions of employment that were likely to generate low levels of satisfaction with work.

Overall, then, we found little evidence that employers were seeking to implement radical changes to their traditional manpower policies of a type that were likely to create a sharp divide between a core and peripheral sector of the workforce. Rather they were introducing changes in a piecemeal fashion. Further, it seems clear that the set of non-standard contract groups that tend to be lumped together by analysts into an undifferentiated « peripheral » sector are in fact quite different in terms of both their current and their past experience. Moreover, it seems incorrect to associate non-standard contracts with high levels of *de facto* job insecurity. While there is some evidence that both the temporary and fixed-term contract workers were more likely to have experienced job insecurity, the fix-term contract workers were likely to regard themselves as having significant opportunities for upward mobility. The part-time workers were distinct from both of these categories : they regarded their jobs as at least as secure as permanent full-timers and they were even more satisfied with their conditions of employment. The only group that fitted well the general picture of peripheral sector work was that of the temporary workers with contracts less than a year. But these represented only 3 % of the overall sample and there is no evidence they increased as a proportion of the workforce over the 1980s. The category of workers that did increase — the part-timers — was the category that fitted least well the criteria for a peripheral workforce.

Trade unionism

The sphere in which one might most expect change in the 1980s was that of industrial relations and the role of the unions. This was the central focus of the Government's programme for labour market reform. Between 1980 and 1990, five major pieces of legislation were passed designed to curb union powers. In particular, measures were taken to make it more difficult for the unions to recruit members and to take strike action. The progressive restrictions on the closed shop, culminating in the Employment Act of 1988, removed statutory support for it and protected employees against dismissal for refusing to be union members. The strike powers of the unions were reduced through the introduction of restrictions on secondary action, making strikes of a « political » nature illegal and making ballots of the workforce obligatory before strike action could be taken. How far did this concerted effort to change the legal framework to the detriment of the unions lead to a change in employer policies and in employee loyalties ?

To take first the employers, a notable feature was just how rare strong anti-union feeling was in our 1987 survey. The management of our organisations were asked whether they encouraged trade union membership, accepted it or disapproved of it. Overall, management disapproved of trade union membership in only 5 % of organisations. A far higher proportion (28 %) were to be found actively encouraging it, while 44 % accepted it without strongly positive or negative feelings. A substantial proportion of employers (23 %) appeared not to have formulated any specific policy in the absence of any attempt by employees to organise.

In our follow-up intensive studies with 180 of the organisations included in the original sample, we also explored whether or not policies had changed over the previous five years in unionised establishments. Overall, there had been no change in 77 % of establishments and of those that had changed, only a third said that management policies to the unions had become tougher. When questioned about preferences for the future, over 80 % of employers said that they were happy with the current state of their relations with the unions and would not wish to see a reduction of union influence. The commonest reason given for this was that trade unions helped to ensure effective communications with the workforce.

Was it the case that those employers that were at the forefront of technical change were particularly likely to be anti-union ? In that case, while the general pattern might be one of relative stability, it could be argued that there were premonitions of likely changes to come. We had a number of measures of the extent to which employers had engaged in various forms of technical and organisational change in the previous two years. In practice, there was no clear evidence that the organisations that had taken the lead in introducing new technology were particularly unfavourable to trade union membership. Organisations that had introduced work rationalization (for instance, increasing the use they made of shift work, training employees to cover a wider range of jobs, making greater use of pay incentives and individual performance assessment, and replacing some of their regular employees with temporary workers), were slightly less likely to encourage union membership and to express disapproval of it. However, these differences disappeared once size of establishment and ownership sector were controlled.

Further, we found no evidence that employers in labour markets with high unemployment were likely to have developed less favourable attitudes to the unions. If the more prosperous labour markets are contrasted with those that had a more severe experience of the recession, employers in the labour markets with high unemployment were more than twice as likely to have a policy of encouraging trade union membership when establishment size and sector were controlled. This suggests not only that these traditional industrial areas had developed cultures that were much more favourable to the unions but that these cultures affected managements as much as employees. Thus the assumption that high unemployment would generate more aggressive employer attitudes to the unions simply fails to take account of the importance of historically derived managerial cultures. A much more important determinant of management attitudes to the unions than the level of unemployment was whether or not they believed they were paying about average rates of pay. Even when a range of other factors were controlled for, those employers that felt that their wage costs were relatively high were less favourable to the unions.

The general picture of stability that emerged from questions about managements' attitudes to union membership was reinforced by their accounts of whether the level of union influence had changed. Managers were asked whether union influence on pay and on work organisation had increased, decreased or stayed the same over the previous five years. The most common answer was that there had been no change in union influence (51 % with respect to pay, 56 % with respect to work organisation). Among those that considered that union influence had changed a higher proportion thought that union influence had increased than that it had decreased.

A closer analysis of union influence in the intensive survey of 180 establishments showed that there may have been considerable variation depending on the specific issues in question. Where the unions had increased their influence, this was most marked with respect to pay structures, disciplinary procedures, redundancy arrangements and (for manual workers) job evaluation. Union influence had decreased most with respect to control over the pace of work, the internal deployment of labour and recruitment.

In the second half of the decade there is somewhat more evidence of a weakening of union influence. This is reflected in the perceptions that employees had of union influence. The 1986 survey shows a remarkable similarity in the views of employer and employees about the extent of change. Where there were unions, 52 % of employees thought that the degree of union influence over their pay had remained unchanged over the last five years, while 32 % thought it had increased and only 17 % thought it had decreased. When the same question was repeated in a national survey in 1992 (Gallie and White, 1993), the proportion emphasising stability had increased to 65 %, but, among the remainder, people were now more likely to report that union influence had decreased (23 %) rather than that it had increased (13 %). Similarly, for union influence over work organisation, the proportion reporting a decrease in union influence rose from 17 % in 1986 to 23 % in 1992, while those saying union influence had increased fell from 15 % to 7 %. Nonetheless, as with pay, the dominant impression is one of stability in industrial relations, with 68 % saying that there had been no change in 1986 and 70 % giving the same response in 1992.

This general picture of some decline in union influence over pay from the mid 1980s, but of relatively little change in union influence over non-pay issues also emerged from the 1990 Workplace Industrial Relations Survey (Millward *et al* 1992 : ch. 7). Despite the Conservative governments' anti-union legislation, the unions showed a remarkable capacity to retain their power at workplace level. Indeed, only 14 % of managers in our survey thought that the legislation passed since 1980 had had any effect on the position of the unions in their establishment.

Did the 1980s see a significant change in employees attitudes towards trade unionism? Certainly one of the major characteristics of the 1980s was the decline in trade union membership, with union density falling from 57 % in 1979 to 42 % in 1992. But did this reflect growing disenchantment with the unions among employees, or was it more of the structural changes in the economy, such as the collapse of the highly unionised traditional manufacturing industries?

One approach to this is to consider the importance that members attached to trade unions. In 1986, 46 % of trade union members said that there had been no change in the importance for them of being a trade union member, while 39 % believed that it had become more important. Only 15 % thought

that the importance of belonging to a trade union had declined. The responses to a national survey in 1992 show a remarkable stability of pattern — with 50 % reporting no change, 35 % an increase in the importance of membership and, again, only 15 % a decrease. In short, there is little evidence that trade union members were losing faith in the unions over these years, rather they were becoming more aware of the benefits of membership in a context of greater job insecurity.

This general picture is confirmed if the reasons people gave for leaving trade unions are examined. The 1986 survey asked those that had left trade unions to give the most important reason why they had done this. The types of explanation varied a good deal depending on the current employment situation of the former union members. While 47 % of the ex-members were still employees, 8 % had moved into self-employment, 19 % were unemployed and 27 % (mainly women) had become non-active. It is clear that for the great majority of the unemployed, leaving union membership was simply a result of their losing their job (75 %). Only 8 % attributed it to the fact they had come to disagree with trade unions in principle. The non-actives were even more likely to give reasons that indicated that they had left membership only because they had left work (85 %). Even among those that were still employees, it is notable that only a fairly small proportion (14 %) had left because they had come to have objections to the unions in principle. Instead, the most frequent reason given was that they had moved to jobs where there were no unions present in the workplace (45 %). The importance of the structural constraints of the employment context is also indicated by the fact that the former members were twice as likely as those who had retained their membership to be working in small establishments, to be working in the private service sector and to be engaged in part-time work — all conditions that have been shown to be heavily inimical to trade union membership.

The evidence, then, for those that have left trade unions reinforce the view that the decline in union membership was more a matter of structural change eroding the traditional bastions of unionism and generating employment situations where recruitment was more difficult, than of any major change in employee's underlying attitudes to the trade union movement. The influence of government policy appears to have been remarkably limited in terms of bringing about any fundamental change in employees' own attitudes to trade unions and industrial relations.

Conclusion

A central objective of the Conservative programme of the 1980s was to bring about a major change in the character of employment in Britain, in particular by re-asserting employer power. However, the evidence suggests that effective change has been far more limited than is commonly believed. Employers responded to the changed technological and market conditions not by deskilling their workforces and introducing tighter controls over work performance, but by enhancing employee skills and increasing their responsibility. There is also very little evidence in support of the view that they were actively pursuing policies of segmentation, increasing the proportion of workers on insecure contracts. There was little rise in the proportion of employees on temporary contracts, and, while

the part-time workforce certainly expanded, this was associated with relatively high job security. Finally, despite high unemployment and a major programme of government legislation to roll back trade union power, the striking feature of the data is the continuity in the underlying pattern of industrial relations over the period. Certainly, the unions grew weaker both in terms of national recognition by the Government and in their membership strength. But few employers changed to overtly aggressive policies towards the unions in their establishments, there is only limited evidence of a decline in union influence within unionised workplaces and employees appear to have remained firmly convinced of the value of trade union membership. Overall, the example of British society in the 1980s underlines the heavy constraints that governments confront, even when they have strong parliamentary majorities, in seeking to change historically developed institutional structures of employment and industrial relations.

References

- D. Gallie, *The Social Change and Economic Life Initiative : An Overview*, Social Change and Economic Life Initiative, Working Paper N° 1. Oxford : Nuffield College, 1988.
- D. Gallie, « Patterns of Skill Change : Upskilling, Deskilling or the Polarization of Skills » *Work, Employment and Society*, 5, 3, September, 319-351, 1991.
- D. Gallie and M. Rose, « Employer Policies and Trade Union Influence » in D. Gallie, R. Penn and M. Rose eds. *Trade Unionism in Recession*. Oxford : Oxford University Press, 1994.
- D. Gallie and M. White, « Employer Policies, Employee Contracts and Labour Market Structure » in J. Rubery and F. Wilkinson eds. *Employer Strategy and the Labour Market*. Oxford : Oxford University Press, 1994.
- N. Millward, M. Stevens, D. Smart and W.R. Hawes, *Workplace Industrial Relations in Transition*, Aldershot : Dartmouth, 1992.

Quel avenir pour le syndicalisme ?¹

Jean MAGNIADAS

Dans tous les pays capitalistes développés, le syndicalisme est en crise. Nous n'aborderons pas, ici, la situation des syndicats des pays qui se réclamaient du socialisme, ni de ceux des pays en voie de développement, bien que, les uns et les autres, soient également confrontés à de très sérieux problèmes.

Les données fournies par les taux de syndicalisation² sur l'*évolution* des effectifs syndiqués montrent bien qu'il s'agit d'un phénomène général, même s'il est différencié, selon les pays. On ne saurait, non plus, ramener la variété des situations observées à des différences de conceptions, de formes d'organisation des syndicats. Le recul, par exemple, de syndicats aussi différents que la CGT ou les syndicats des USA tant en ce qui concerne leurs options fondamentales, leurs pratiques, les modes de syndicalisation et les systèmes de relations professionnelles où ils sont insérés, traduisent que ces différences, pour importantes qu'elles soient, n'offrent pas une explication satisfaisante du phénomène. Les séries statistiques disponibles pour les pays appartenant à l'OCDE³ concernant les *évolutions* des effectifs, établissent que le taux de syndicalisation pratiquement stable dans la décennie 1970-1980 autour de 32 % tombe à 24,8 % en 1989. Les pays d'Europe (au sens de région de l'OCDE), connaissent encore, globalement, dans la période 1970-1980, une progression de 3,4 points avec un taux

-
1. Par son œuvre, Jean-Daniel Reynaud est incontournable pour tous ceux qui portent intérêt au syndicalisme. Nos analyses respectives diffèrent souvent. Mais, j'ai pu en maintes circonstances, au cours de trois décennies apprécier ses qualités d'écoute, sa courtoisie souriante dans le dialogue, obligeant son interlocuteur à approfondir ses propres positions, pour accepter, sans hésitation, de m'associer à cet ouvrage par une contribution sur le syndicalisme.
 2. Les taux de syndicalisation nous paraissent peu aptes à fournir des explications sur les différences de pays à pays, étant donné les différences dans l'histoire de chaque pays, de leur mouvement syndical, la grande variété des modes de syndicalisation. On ne peut valablement comparer la syndicalisation dans un pays où elle est strictement volontaire et celle de pays où le prélèvement des cotisations est opéré par l'employeur et/ou l'adhésion est liée à certaines prestations sociales. Ces inconvénients ne disparaissent pas tout à fait quand il s'agit de comparer les évolutions dans un même ensemble géographique, même s'ils ne sont pas aussi importants, bien qu'ils demeurent dépendants de conjonctures et de changements structurels qu'il faut analyser.
 3. Joëlle Vissier, « Syndicalisme et désyndicalisation », *Le Mouvement Social*, janvier-mars 1993.

de syndicalisation qui s'élève de 37,2 à 40,6 %. À partir de 1980 le mouvement s'inverse et le taux n'est plus, en 1989, que de 33,7 %. Le mouvement est analogue dans l'espace plus restreint de la CEE. En France, le recul est plus fort que dans les autres pays. En utilisant les mêmes données, on passe d'un taux de 21,5 % en 1970 à 17,6 en 1980 pour régresser à 10,2 en 1989. Toutes les organisations syndicales françaises sont touchées et particulièrement la CGT, dont le recul ne bénéficie guère aux autres organisations. En France, comme aux Pays-Bas, en Autriche, la chute commence plus tôt que dans la majorité des pays européens. On peut considérer qu'il y a bien combinaison dans la crise du syndicalisme, de phénomènes communs, avec certains décalages temporels, se cumulant avec des déterminations spécifiques à chaque pays. La fin des années 1970 et le début des années 1980 semblent bien marquer le début du processus d'affaiblissement des syndicats et l'expression de déterminations générales dans la crise du syndicalisme. Nous traiterons d'abord de ces aspects généraux que nous croyons communs à l'ensemble des pays capitalistes développés. Tous les autres indicateurs : audience lors des élections professionnelles ou sociales, sondages, vont dans le même sens.

Crise structurelle et crise du syndicalisme

La crise du syndicalisme nous paraît être étroitement liée à la crise systémique que connaissent les économies capitalistes, dont certains signes apparaissent dans le milieu de la décennie 1960, mais qui va surtout se manifester dans le milieu des années 1970, avant de connaître dès le début des années 1980, une nouvelle aggravation, et se poursuivre en s'accentuant encore jusqu'à nos jours. Sur le diagnostic de cette crise les économistes divergent. Elle a même été longtemps niée par certains d'entre eux, comme par le patronat et les gouvernements. Il y a des appréciations sur l'état de l'économie dans les années 1970 d'experts éminents et d'élites dirigeantes qu'on n'aura pas la cruauté de rappeler, sauf, tout de même, celle exemplaire par sa cécité, du célèbre rapport MacCraken, commandé par l'OCDE et publié en 1977, selon lequel la situation « s'explique pour l'essentiel par la conjoncture exceptionnelle dans le temps d'une série d'événements malheureux qui ne se répétera sans doute pas à la même échelle ». L'indicateur le plus manifeste et le plus important pour ce qui nous intéresse est celui du volume croissant du chômage qui en Amérique du Nord varie entre 4 et 7 % de la population active, mais il ne dépasse pas alors 2 à 3 % en Europe et au Japon. À partir de 1973, on assiste à une montée dans la plupart des pays jusqu'à la fin de 1975. De 1976 à 1979, le taux de « chômage des pays de l'OCDE se stabilise globalement autour de 5 %, mais derrière cette moyenne, il continue d'augmenter dans certains pays dont la France. À partir de 1980, le chômage s'accroît surtout en Europe Occidentale, puis, dès le milieu de 1981, en Amérique du Nord. Il prend également une nouvelle allure avec l'allongement de sa durée. Le taux de chômage atteint actuellement dans la zone OCDE 7,5 %. Parallèlement à la montée du chômage se développent des pratiques visant à retirer des salariés du marché du travail ; (systèmes de préretraite, travail « involontaire » à temps partiel, stages destinés aux jeunes etc.) et se mettent en place d'autres modes de précarisation massive du salariat (intérim, contrats temporaires, contrats à durée déterminée). La régression touche particulièrement l'industrie. À ne considérer que l'économie fran-

çaise⁴, si celle-ci crée, entre 1982 et 1990, près de 800 000 emplois⁵, cette progression recouvre, en moyenne, *par an*, des mouvements de sens opposés : créations d'emplois dans le « tertiaire » (240 000), disparitions dans l'industrie (- 64 000), l'agriculture (- 61 000) et le bâtiment (- 16 000). Cette divergence est la poursuite d'évolutions observées depuis le milieu des années 1970. Ce sont les activités industrielles, les plus anciennes, les plus concentrées, celles où dominent les grands établissements qui sont les plus touchées. Déjà très affectés par les réductions d'effectifs à la fin des années 1970, les secteurs les plus concernés par l'automation de la production et la guerre économique subissent à nouveaux d'importantes réductions d'emplois. Dans le textile, l'automobile, la construction, le verre, la chimie de base et l'électro-ménager, l'emploi diminue de 15 à 20 %.

Le charbon et la sidérurgie sont massivement touchés. Ce sont en général des branches à fort taux de syndicalisation. La CGT dont le taux de présence dans l'industrie et dans les grandes firmes est particulièrement élevé se trouve par cet effet de structure la plus affectée par le recul de la syndicalisation résultant de la désindustrialisation et des changements affectant le tissu économique. À l'inverse, les effectifs salariés croissent fortement dans les services marchands et s'élèvent, entre 1975 et 1990, de 1 815 800 à 3 121 500. L'essor de certaines de ces activités est lié à l'externalisation de fonctions anciennement remplies par des activités de production afin d'en diminuer le coût. On s'étonne, parfois, que l'expansion des effectifs dans les services n'ait pas compensé, pour la syndicalisation, l'effet du recul des effectifs industriels. C'est un raisonnement étroitement mécaniste. Les services marchands comptent la plus forte proportion des salariés à temps partiel et davantage d'emplois féminins à temps partiel ou en intérim que les autres activités. Ils n'ont jamais représenté un terrain facile pour la syndicalisation. L'extension de l'emploi n'empêche pas les salariés de ces secteurs de considérer que la montée globale du chômage et de la précarisation constitue également un élément de vulnérabilisation de leur propre position, d'autant plus grave s'ils sont seuls à travailler ou si leur famille compte un chômeur ou un membre menacé dans son emploi. La pression exercée et par le chômage, sous ses différentes formes, constitue, selon nous, *un élément central* de l'affaiblissement des syndicats dans les divers pays, à la fois en tant que phénomène objectif, mais aussi dans ses dimensions subjectives, par l'insécurité, les peurs, les sentiments de dévalorisation, de repli sur soi qu'il engendre pour ceux qui en sont victimes ou qui craignent de se trouver dans cette situation, vécue comme profondément dévalorisante.

Nous ne faisons pas de la crise économique la cause unique des graves difficultés du syndicalisme. Nous ne saurions pourtant suivre les tentatives d'explications qui visent à en ignorer ou en minimiser la portée.

4. Danièle Guillemot et Olivier Marchand « La population active continue à croître », *Économie et Statistique*, n° 261 (INSEE), 1993.

5. Par population active nous entendons, à la fois, la population salariée et la population non salariée, mais cela ne change pas fondamentalement le sens ni l'importance des mouvements observés.

Transformations du salariat

D'autres éléments sont, assurément, à prendre en compte, tels que la transformation du salariat, en rapport avec les transformations des forces productives, des conditions de travail, du niveau de vie qui reflètent des aspirations plus profondes. La féminisation du salariat se poursuit. La qualification augmente. Les catégories d'employés, de techniciens, de cadres administratifs et d'ingénieurs, connaissent une croissance rapide. Le nombre des ouvriers « stricto sensu » est en léger recul. Nous n'en concluons pas, pour notre part, à la disparition de la classe ouvrière, même si celle-ci est l'objet de fortes mutations, d'importantes transformations professionnelles et, au total, d'une augmentation de sa qualification. Celle-ci a mené de grandes luttes pour défendre son emploi, contre un type de productivité qui a fait, aujourd'hui, la démonstration de sa faillite, ainsi que d'autres catégories de salariés sur lesquelles la crise exerce aussi maintenant ses effets. C'est le cas, par exemple, des banques et des assurances, et parmi elles de certaines entreprises qui portent des noms parmi les plus célèbres de l'establishment financier, qui se sont mises à licencier et à procéder à la remise en cause d'un système social spécifique comportant protections, régimes particuliers de retraite, mobilité promotionnelle interne au moins jusqu'à un certain niveau de la hiérarchie. Il visait à stabiliser une force de travail dont la formation s'effectuait pour une part dans les entreprises et/ou la profession, mais aussi à distinguer ces catégories des ouvriers. Ce statut social est remis frontalement en cause par le patronat. Les conditions de travail, avec l'automatisation, connaissent aussi, dans ces secteurs, une dégradation sensible.

Rapports de forces entre patronat et syndicats

La crise modifie profondément les rapports de force entre le patronat et les syndicats et celui-ci a mis à profit cette évolution pour les affaiblir. À considérer l'histoire récente, cette démarche est patente depuis 1975, ouvertement proclamée par les plus hautes autorités du CNPF⁶. Elle sera mise en œuvre systématiquement, malgré une certaine prudence dans la période 1975-1980 en raison des échéances électorales. Après de premières mesures de progrès social prises par le Gouvernement issu des élections de 1981, la politique officielle de désinflation et de flexibilité va dominer les relations professionnelles. Cette politique repose sur un large consensus entre l'État et les organisations patronales au sujet duquel Yvon Gattaz, Président du CNPF à l'époque, ne cachera pas sa satisfaction, tout en réclamant toujours plus de transferts financiers et la réduction de la législation sociale au profit des entreprises. C'est donc bien une période de recul social qui s'amorce dans le milieu des années 1970 et va s'accentuer ensuite. Pour se limiter à un seul indicateur, elle va se traduire par la régression de la part salariale dans le PIB qui passe de 56,6 % en 1981 à 52,4 % en 1991. Ceci va entraîner une résistance des salariés et des conflits, mais aussi un affaiblissement et même un recul des gains de pouvoir d'achat qui va nuire à l'audience générale des syndicats. En effet, les attentes des salariés visent à l'obtention de résultats positifs. Ce qui fut globalement le cas pendant le cycle long de croissance

6. Jean Magniadas, *Le patronat*, Messidor, 1991.

économique et de « plein emploi ». La portée d'une action syndicale qui se traduit par la limitation et même l'arrêt d'un recul, qu'il s'agisse du pouvoir d'achat, de l'emploi ou des conditions de travail, n'a pas la même valeur, la même signification pour les syndiqués comme pour les salariés. Leur représentation du rôle du syndicat s'en trouve amoindrie et défigurée.

S'appuyant sur la crise et le chômage, le patronat, particulièrement dans les grandes firmes, a développé un effort considérable d'intégration sociale des salariés, à travers le « management participatif », les cercles de qualité, le détournement des lois Auroux. À la recherche d'une mobilisation des salariés, dans le contexte d'un type donné de productivité, l'ampleur de l'action du patronat pour marginaliser les syndicats en les intégrant à ses fins ou en les détruisant, — obligé certes de tenir compte des rapports de forces sur le terrain — n'est pas propre à la France, mais elle y a été fortement et rapidement développée, notamment dans les années 1984-1986. À leur apogée, en 1987, on comptait quelques 30 000 cercles de qualité, contre 5 000 en Suède, 4 000 en Italie, 4 000 en RFA. Mais l'opération va s'essouffler assez rapidement. On va procéder à des relances, chercher des substituts du côté du contrôle de la « communication », de « l'éthique », qualifiée par un organisme patronal l'ACADI de « médecine douce du corps social ». Les stratégies patronales dont le caractère manipulatoire et artificiel a été sévèrement critiqué par certains consultants⁷ ont conduit chez certains salariés à de véritables symptômes dépressifs⁸. Les pratiques patronales ont suscité désenchantement et désappointement dans la partie du salariat qui les a suivies, et même les suit encore. Ces déçus du « culte de l'entreprise » qui a constitué une des caractéristiques des années 1980 ne se tournent pas forcément vers les syndicats, mais plutôt vers un certain attentisme. On ne saurait négliger dans les comportements syndicaux du salariat la politique répressive du patronat qui s'exprime le plus directement par les licenciements de militants et de délégués, mais aussi sous bien d'autres formes pour dissuader le militantisme et l'adhésion.

Offensive néo-libérale et marginalisation du syndicalisme

La période a également été marquée par une considérable offensive de l'idéologie néo-libérale, cherchant ses références dans le Reaganisme, dans la politique de Mme Thatcher. L'idéologie néo-libérale a toujours été une arme de guerre contre le syndicalisme. On a qualifié les syndicats « d'oligopole social », il leur a été suggéré de renoncer à être un mouvement social et de se transformer en une Agence sociale. On a dénoncé leur corporatisme égoïste et archaïque, dans des publications qui relevaient souvent davantage du libellé que du débat d'idées. Cette argumentation visait à déconsidérer le syndicalisme en le présentant comme inutile ou dangereux et elle a trouvé un relai médiatique. Comment ne pas penser qu'elle n'a pas eu, dans le contexte économico-social de la période, une influence sur les salariés, qui s'est trouvée renforcée par les sondages sur les syndicats qui, par un effet de miroir, venaient la valider ? À l'inverse, les leaders syndicaux n'apparaissaient guère dans les médias et leur présence était soumise à discrimination, en fonction de leurs positions.

7. Jacques Mouel, *Critique de l'efficacité*, Seuil 1991.

8. Danièle Linhart, *Le torticolis de l'autruche, l'éternelle modernisation des entreprises françaises*, Seuil, 1991.

Déclin de la classe ouvrière et du mouvement syndical ?

Des différences sensibles existent entre les diverses catégories du salariat, mais également au sein de la classe ouvrière au sens restreint du terme⁹, probablement plus importantes qu'à d'autres périodes en raison de l'ampleur des mutations technologiques, encore que la classe ouvrière n'a jamais constitué un bloc monolithique. Il lui a fallu un long combat pour dominer ses particularismes professionnels et locaux dont demeurent, aujourd'hui, bien des traces pour qu'elle passe, pour partie, de la « classe en soi » à la « classe pour soi ». D'autres facteurs comme la destruction par la crise de certaines formes de sociabilité ouvrière, la mobilité relative d'une partie des ouvriers vers d'autres catégories du salariat, la présence dans ses rangs d'hommes et de femmes venant d'autres classes ou catégories sociales, l'entrée retardée des jeunes dans le salariat, due à l'augmentation de la scolarité, mais aussi sous l'effet de la crise et de la « galère », la complexification des configurations familiales qui n'a pas pour autant supprimé l'homogamie¹⁰ ont contribué à brouiller des repères traditionnels.

Ces éléments permettent-ils de décréter la fin de la classe ouvrière et le déclin inexorable du syndicalisme de classe, c'est-à-dire l'épuisement d'un mouvement social ? Nous ne le pensons pas. La classe ouvrière existe objectivement et son exploitation et son aliénation demeurent. Ce point nous distingue, sans aucun doute, profondément des analyses de Jean-Daniel Reynaud¹¹. Celui-ci ne nie pas l'existence des classes, mais il leur refuse un rôle central. La classe ne renvoie pas à la seule position sur le marché de la force de travail, ni à des différences de statuts, auxquelles Jean-Daniel Reynaud tend, nous semble-t-il, à la réduire. Celles-ci ne sont que des aspects phénoménaux de la place des salariés dans les rapports sociaux de production et de leur domination par l'accumulation du capital et la recherche du profit qui pèsent sur toute la condition salariale, à travers ses nombreuses diversités.

L'organisation syndicale est le moyen de les dépasser et de s'opposer à cette domination d'ensemble. Dans l'œuvre de Marx, on trouve les exemples d'une analyse approfondie de la structure sociale. On ne saurait tirer de l'existence de statuts différents dans le salariat, que la régulation *éstatico-patronale* remet en cause périodiquement, la négation de la domination du capital sur la plus grande partie du salariat.

L'existence des classes, de leur antagonisme nous paraît bien relever de la réalité et non du mythe, même si dans le processus de formation de la classe ouvrière et le *développement* de ses organisations a pu se développer une mythologie apologétique de la lutte de classe.

Cette dernière connaît des périodes d'intensité plus ou moins forte, qui affectent ses organisations. Cela ne saurait légitimer de réduire l'antagonisme de classe à de simples conflits, ni à dire que les rapports sociaux de production sont les seuls à pouvoir générer des conflits.

9. La conception dont nous nous réclamons consiste à considérer que font objectivement partie de la classe ouvrière non seulement les ouvriers « stricto sensu », mais également toutes les catégories de salariés producteurs de « plus value », au sens où Marx les a définis. C'est le cas, en particulier, de nombreux techniciens et ingénieurs, ce qui ne signifie pas que ceux-ci reconnaissent leur appartenance à la classe ouvrière.

10. Michel Bozon (INED), Communication à la journée de réflexion organisée par le GRECO Travail et Travailleurs en France au XIX^e et XX^e siècles, 27.03.1992.

11. Jean-Daniel Reynaud, *Les règles de jeu*, Armand Colin, p. 161.

Bien des indicateurs montrent l'existence d'un mécontentement profond parmi les salariés, qui tend aujourd'hui à englober les cadres. L'actuel discours politique sur la « cohésion sociale » ne fait que traduire les craintes de certains milieux dirigeants devant l'émergence d'une situation conflictuelle. Certains observateurs s'accordent à considérer que la situation n'exclut pas un possible risque de radicalisation sociale. Il préoccupe manifestement le patronat.

Si l'intérêt porté par les salariés aux syndicats a pu s'affaiblir, il est remarquable qu'en même temps certains d'entre eux jugent « que les syndicats n'exercent pas une influence assez importante » et ils sont en progression constante dans les sondages (21 % en 1983, 42,0 % en 1991). À l'inverse, ceux qui estimaient cette influence « trop forte » diminuent de 35 à 21 %. Ceci nous paraît interroger tous les syndicats, y compris les Centrales françaises, avec les spécificités qui leur sont propres.

Les spécificités françaises

La crise du syndicalisme a aussi des spécificités nationales. Nous en avons laissé percevoir quelques-unes pour la France. Sans prétendre à l'exhaustivité nous voudrions relever deux aspects particuliers.

Le premier est la désillusion, provoquée dans les rangs du salariat par la politique des gouvernements socialistes, venus au pouvoir en 1981 et l'échec auquel ils ont conduit les réformes de structures, leur incapacité à faire face à la menace du chômage et leur politique sociale.

Dès 1983, on observe un basculement de l'opinion dont on pourra suivre les évolutions à travers les élections non seulement politiques, mais professionnelles. Le traumatisme des espoirs déçus, des engagements non tenus va s'étendre à toute la gauche politique et, aussi, aux organisations syndicales, à la CFDT qui avait soutenu le Parti socialiste lors des Assises du socialisme et à la CGT qui s'était plus que les autres engagée dans le soutien du programme commun de la gauche. Et peut-être, plus généralement, à l'ensemble des organisations même si cela ne signifie pas un rejet définitif de l'intérêt porté par les salariés aux syndicats. Ce soutien au programme commun n'était pas contradictoire quant à son contenu avec les revendications de la CGT ni à vrai dire avec celles alors défendues par la CFDT. Il comportait cependant une dérive stratégique en affaiblissant l'action autonome, les initiatives de base, qui selon une hiérarchie implicite s'organisaient autour du triptyque « union, action, programme commun ». Ce qui va contribuer à engendrer des illusions, renforcer l'esprit de délégation, développer l'attente quasi automatique de résultats venant d'en haut et, finalement, nuire au développement du mouvement social après le retour au pouvoir de la politique économique et sociale du gouvernement en place.

Le second et peut-être, le plus important, est la division syndicale. L'unité d'action pratiquée par la CGT et la CFDT, à partir de 1966, entraînant la FEN et parfois d'autres organisations va constituer une réponse partielle à cette situation bien que trop ancrée dans des accords de sommet. Mais, le changement d'orientation de la CFDT va la remettre en cause. L'ampleur du revirement est considérable¹². À son 37^e Congrès, en 1976, la CFDT affirmait encore que « Dans la lutte, il n'y a pas de trêve. La CFDT récuse toute idée de trêve ».

12. Guy Groux, René Mouriaux, *La CFDT*, Economica, 1989.

sociale ». Après le « recentrage », puis la « resyndicalisation », elle va refuser l'antagonisme de classe, rechercher une coopération systématique avec le patronat, qui même si elle peut être conflictuelle, va conduire cette centrale à consentir en maints domaines des concessions importantes au patronat sans contreparties ou avec des contreparties illusoires. La CFDT va devenir l'axe d'un syndicalisme inscrivant son action dans la régulation sociale de la crise. Ces options impliquaient une recomposition de ses alliances et la recherche d'un front commun aux organisations réformistes. Elles vont se heurter au refus de FO qui dans plusieurs domaines adoptera des positions divergentes de celles de la CFDT¹³ mais son évolution, à quelques exceptions près, va s'aligner sur des positions proches de la CFDT, avec laquelle FO avait spectaculairement rompu en 1964.

Responsabilités des syndicats

Le mouvement de salarisation est objectivement favorable à la syndicalisation. Ce qui ne signifie pas qu'il se traduit mécaniquement par le renforcement syndical. Bien des facteurs objectifs et subjectifs, viennent contrarier ce processus et sont à prendre en compte. Certains s'ancrent souvent dans un passé lointain. La crise a tendu à les renforcer. Le syndicalisme qui se réclame de la lutte de classe doit simultanément assurer son caractère de masse, pluraliste et démocratique. L'essence du syndicalisme, c'est de grouper les différentes catégories de salariés au-delà de leurs opinions politiques, syndicales, religieuses et quelles que soient leurs nationalités. Une tension permanente existe entre le caractère de classe et de masse du syndicat. Sa solution ne résulte pas simplement dans des affirmations de principes. Elle ne peut être que le résultat d'une *dialectique* complexe, tenant compte de la cohabitation de niveaux de conscience, d'aspirations, de besoins que le syndicat doit concrétiser dans des conjonctures et des rapports de forces mouvants. L'une des conditions du caractère de masse du syndicat, c'est son indépendance vis-à-vis de l'État comme des partis politiques. Elle résulte de la libre détermination par le syndicat de ses options, de sa volonté de tenir compte du pluralisme de ses adhérents, dans ses décisions, comme dans ses organismes de direction. Ceci conditionne aussi sa capacité à se renforcer grâce à de nouveaux adhérents. L'indépendance syndicale n'exclut pas des collaborations plus ou moins durables sur des objectifs communs avec des Partis ou d'autres groupements, mais c'est au syndicat de se déterminer. La lutte contre le racisme constitue actuellement un exemple concret de cette coopération avec de nombreuses associations et formations politiques. Les pratiques mêmes du syndicat sont interrogées par sa crise. Ces pratiques largement fondées sur la délégation semblent, au-delà même du syndicat, être remises en cause dans la société toute entière. Les difficultés du syndicalisme et du mode de vie ont plutôt renforcé ces pratiques qui aboutissent trop fréquemment à la concentration des décisions et de l'activité syndicale entre les mains d'un petit groupe de militants dévoués, fortement motivés et surchargés de tâches et pour lequel le seul contrôle démocratique est souvent constitué par les élections professionnelles. Cette tendance a conforté l'attitude de certains salariés à considérer le syndicat comme une sorte « d'assurance » très éloignée de la conception d'un mouvement social, chargé non

13. Elles trouveront un écho du côté de la FEN mais celle-ci va écarter de son organisation certains syndicats qui vont se regrouper en une fédération unitaire. La division syndicale s'en trouvera cependant accrue.

Quel avenir pour le syndicalisme ?

seulement de représenter leurs intérêts, mais d'être l'animateur du rassemblement des salariés pour l'action sur des revendications communes. Le changement des pratiques syndicales qui concerne aussi les modalités de l'action, nécessite une modification profonde des rapports du syndicat avec les syndiqués, entre les salariés et les militants, qu'il s'agisse de l'élaboration des revendications, des propositions économiques, supposant la participation, le débat à partir des besoins sociaux des travailleurs. Les syndicats n'inventent pas les besoins, ils favorisent leur satisfaction, par leur activité, leur expression, sous forme de revendications, y compris par leurs arguments face à un discours patronal et gouvernemental visant à ce que les travailleurs censurent leurs aspirations et leurs besoins, renonçant à l'action sous prétexte de respecter des « grands équilibres ».

La division syndicale a sans doute contribué, en France, à exacerber les oppositions idéologiques au sein du salariat et à accentuer les tendances à la désyndicalisation. Elle n'est pas facile à surmonter. Elle l'a été partiellement à diverses périodes historiques par l'unité syndicale et par l'unité d'action. Celle-ci constitue un objectif majeur et représente une aspiration légitime et profonde des salariés. La CGT ne ménage pas ses efforts pour que dans les conditions de notre époque et en tirant les leçons des expériences passées, elle se concrétise, en France, comme sur le plan européen. La CGT a demandé et confirmé sa demande d'adhésion à la Confédération Européenne des Syndicats.

Dans la CGT, comme dans d'autres organisations syndicales, en France et à l'étranger, parmi la masse des salariés existent des hommes et des femmes qui ne s'accommodent pas de l'état de chose existant. Ce courant favorable à l'unité, à la convergence des interventions syndicales, s'exprime, aujourd'hui, plus nettement dans certaines actions, y compris internationales. Il devrait gagner en puissance. Dans un monde où se perpétuent l'exploitation et l'aliénation du travail, où demeurent de profondes inégalités sociales, le syndicalisme, comme mouvement social, conserve toute sa place.

Entre le prisonnier et le comptable : réflexions sur les modèles de l'échange

Jean SAGLIO

La relation de maître à élève est-elle réductible à un échange totalement contractualisable, c'est-à-dire dont tous les éléments seraient prévisibles et dont toutes les dimensions seraient codifiables ? À l'évidence une telle position serait profondément réductrice : pour le maître comme pour l'élève, l'un des plaisirs les plus éminents de la relation est bien que celle-ci donne parfois des résultats plus satisfaisants que ce qui était prévisible. Qui plus est, on peut encore remarquer que plus la prestation du maître est éminente et plus les élèves se sentent liés et redevables envers lui, sans pour autant que cette relation n'implique de dépendance intolérable. Les protagonistes semblent donc alors préférer la contrainte de la relation sociale durable à la sécurité et aux limites du contrat.

En s'interrogeant sur des situations de ce genre, on est amené à faire deux types de constats : d'une part, les acteurs acceptent de s'engager et même parfois de s'engager fortement alors que l'incertitude sur le bilan final de l'échange demeure importante. Il s'agit donc d'un certain type de jeux à risques dans lequel les acteurs trouvent un intérêt évident à manifester leur confiance envers leur partenaire en s'engageant dans des relations déséquilibrées. D'autre part, dans des échanges de ce type l'accord sur les règles est particulièrement important car non seulement il facilite l'échange, mais de plus il le structure profondément.

L'enfer de la prison et le paradis pour les comptables ?

Les modèles dont nous usons le plus couramment sont-ils adaptés à rendre compte de cas de ce genre ? Et plus précisément, le modèle du « dilemme du prisonnier » qui occupe si souvent une position centrale dans nos raisonnements sur la structure et les mécanismes de l'échange n'est-il pas fort peu performant pour ce genre de cas ?

Le modèle de base du dilemme du prisonnier est suffisamment connu pour

qu'il ne soit pas nécessaire d'en faire une nouvelle présentation. On peut donc directement énoncer quelques remarques. Dans cette affaire, un premier fait m'intrigue : les deux prisonniers sont en concurrence, et donc en conflit potentiel s'ils ne parviennent à organiser leur coopération. Mais cette concurrence ne découle pas directement de leurs stratégies personnelles de poursuite de leur intérêt individuel, elle est toujours présentée comme la conséquence de l'action quelque peu perverse du tiers présenté selon les versions comme le juge ou le roi. La conception de la société sous-jacente à cette structure des intérêts et des conflits est effectivement classique : elle amène à opposer la nature humaine individuelle, à la perversité potentielle des rapports sociaux, comme si ces deux éléments pouvaient être distingués aussi facilement. De façon médiate, la structure de l'apologue induit donc une représentation fort hédoniste des rapports entre besoins et désirs individuels et société : les aspirations et les besoins seraient quasi naturels ou indifférents, c'est la structure du jeu qui introduit du conflit et de la concurrence entre les acteurs. Comme si ces éléments pouvaient de fait être distingués.

Dans une telle situation, l'énonciation d'une règle commune est un moyen, pour les acteurs, de contourner le piège qui leur est tendu. Si cette règle commune ne parvient pas à s'établir ou que les acteurs refusent de la respecter, le résultat atteint dans la transaction n'est pas optimal. Mais la transaction peut avoir lieu, l'action est possible. En d'autres termes, dans une telle conception, la règle est considérée comme un adjuvant du marché : la respecter améliore les résultats de l'action pour l'ensemble des acteurs, voire pour chacun d'entre eux pris individuellement, mais la règle en elle-même ne modifie pas la structure des intérêts, des conflits et des enjeux qui lient les partenaires les uns aux autres.

Mais pour qu'ils aient des chances de se lancer dans la coopération limitée, il faut que les acteurs aient une information précise et totale de la structure du jeu et des attentes des différents protagonistes. La situation n'a des chances d'évoluer favorablement par la coopération que si chacun est très clairement conscient et informé des prestations qui sont attendues de lui et des contre-prestations qu'il recevra dans chaque éventualité.

C'est donc ici parce qu'il est capable d'effectuer un bilan complet et précis de ce qui va se passer dans les diverses éventualités que l'acteur s'engage dans l'action. Et la règle est le moyen de cette clarification : elle énonce sans ambiguïté la nature et les valeurs des prestations et des contre-prestations. Pour favoriser l'optimisation collective, la règle serait donc d'autant plus efficace qu'elle serait précise. La meilleure des règles est donc, en bonne logique, le contrat en bonne et due forme, qui stipule explicitement et précisément les droits et devoirs de chacun des protagonistes.

On peut certes s'interroger sur les raisons de la force de conviction d'un tel modèle. Transformer tous les acteurs en des comptables pointilleux, m'est toujours apparu profondément réducteur de la nature humaine, quelque estime que j'aie à l'égard de cette indispensable et honorable profession. De même, penser que les règles sont d'autant plus efficaces qu'elles sont respectées à la lettre me paraît mal rendre compte de la créativité des jeux autour de la règle.

La coopération est-elle possible en situation d'incertitude ? Ou en d'autres termes, le fait de clarifier, d'objectiver et de réguler strictement l'ensemble des qualités et des relations est-il le meilleur et le seul moyen d'augmenter la performance collective en matière de satisfaction des individus ? Quels modèles alter-

natifs peut-on avancer pour tenter de penser cette interrogation ? Comment donc rendre compte de ces situations dont l'économie fondamentale est différente de celle du dilemme du prisonnier ?

Le plaisir et l'efficacité de l'incertitude

Constatons tout d'abord qu'il existe bien des situations dans lesquelles le maintien de l'incertitude sur les effets des actions ne nuit pas à l'efficacité, voire au contraire dans lesquelles, une codification imposée des prestations et contre-prestations risquerait d'avoir un effet néfaste.

Un premier exemple devrait permettre le débat entre les différents contributeurs de cet ouvrage puisqu'il les concerne. Nous sommes manifestement dans une situation de coopération puisque sur l'initiative de quelques-uns d'entre nous nous visons à rédiger un ouvrage collectif. Qui plus est cette rédaction collective a bien un objectif commun, qui consiste à rendre hommage aux travaux éminents de Jean-Daniel Reynaud.

Quelle comptabilité pouvons-nous utiliser qui nous permette de rendre compte de notre comportement ? Chacun d'entre nous est tout à fait prêt à reconnaître l'ampleur de sa dette vis-à-vis de Jean-Daniel Reynaud. Si celui-ci se comporte en bon comptable, il a donc dû considérer ses relations antérieures avec les différents auteurs comme des investissements, dont le bénéfice (positif ou négatif) lui revient progressivement, et il aurait donc dû intégrer l'évaluation des quelques gratifications symboliques que va lui apporter la publication de cet ouvrage collectif en son honneur dans les motivations de ses actions antérieures. Quelles que soient les capacités de prévision et d'anticipation dont fait preuve notre éminent collègue, je doute cependant qu'il s'agisse là d'une considération qui participait de sa motivation antérieure. En d'autres termes, si comme il est d'usage, il convient de situer notre action collective dans le cadre de relations entretenues avec Jean-Daniel Reynaud, il convient de remarquer qu'il y avait, en la matière une forte marge d'imprévisibilité, et que celle-ci perdurera très certainement après l'action.

Comme chacun sait cependant, l'argument explicite, quelles que soient son importance et sa justesse, ne suffit pas à expliquer totalement les comportements d'auteurs. Si j'accepte la contrainte d'avoir à me confronter douloureusement au plaisir d'écrire, ce n'est pas uniquement pour satisfaire cette dette que je tressens à l'endroit d'un maître prestigieux.

Admettons encore l'hypothèse que je ne suis pas tout à fait le seul des auteurs ici réunis à attendre, de notre action commune, quelques contreparties qui ne soient pas seulement dans l'ordre des relations avec notre maître commun. Celles-ci sont-elles définies, et sinon, de quel processus puis-je légitimement attendre de telles contre-prestations ?

La lettre circulaire faisant office d'appel à contributions pour cet ouvrage n'est guère explicite sur les contreparties en question. Si je dois, en bonne comptabilité préalable, les évaluer, il vaut mieux faire référence à la coutume. Je peux tout d'abord prévoir que ces initiateurs estimeront ma contribution peu satisfaisante, et la contrepartie que j'aurai retirée de mes efforts se limitera à la reconnaissance quelque peu ironique de l'effort amical consenti. Je peux espérer que mon papier sera accepté et que donc la contrepartie soit plus satisfaisante en termes de capital symbolique, j'aurai ainsi la possibilité d'allonger la bibliogra-

phie de mon prochain rapport d'activités scientifiques de deux ou trois lignes de plus. Je peux enfin rêver que ma prestation attirera l'attention de tel ou tel autre éminent collègue scientifique que je ne sais pas identifier *a priori*, et qui me gratifiera d'une invitation à venir m'en expliquer dans un séminaire ou colloque quelconque, me permettant d'ajouter trois autres lignes dans une autre rubrique de mon rapport d'activité.

Il serait bien sûr possible d'affiner l'analyse et les catégories. Cependant, cette simple esquisse suffit à suggérer que ni dans l'espace des relations avec le maître que nous souhaitons honorer, ni dans celui des relations entre initiateurs et autres auteurs, il n'est possible de clarifier les comptes et d'établir *a priori* des bilans plausibles sur lesquels fonder les actions. Au contraire, dans chacun de ces espaces, nous pouvons observer un entrelac de relations, de prestations croisées s'établant sur une période de temps souvent longue et dont les contreparties sont fréquemment mal définies. Qui plus est, comme dans le cas de rêve, précédemment évoqué, il est possible que l'auteur de la prestation soit dans l'incapacité d'identifier avec une petite précision de qui lui viendra la contre-prestation ultérieure.

Pour décrire ce genre de situation, l'usage du concept d'échange social, tel que le précise Peter Blau, paraît le plus opportun. Ce qui caractérise un tel échange, c'est en effet que la contre-prestation n'est pas déterminée au moment de la prestation.

Dès lors l'analyste n'est pas obligé de supposer que l'acteur ne peut être qu'un comptable pointilleux. Il peut aussi par exemple, s'avérer être un parfait naïf et le modèle parvient encore à en rendre compte ; si je n'ai pas besoin de la définition précise de la contre-prestation pour m'engager dans l'action, je peux me tromper largement et supporter les astreintes de la rédaction en étant convaincu que l'originalité et la qualité de ma production présente me vaudront le prix Nobel d'ici peu.

Je peux aussi, fort heureusement, faire l'hypothèse que ce n'est pas seulement par naïveté et erreur de jugement ou de prévision que mes respectables collègues coauteurs se sont lancés dans la même aventure. En s'engageant dans un échange dont ils ne connaissent avec précision ni les contreparties, ni les contre-prestataires, ils manifestent leur appartenance à un ensemble d'acteurs et leur acceptation des règles qui le régissent.

Car si les contre-prestations ne sont pas définies, les règles qui en régissent la fixation le sont, au moins implicitement. Connaissant les us et coutumes de « la communauté scientifique », c'est-à-dire connaissant les règles que vont mettre en œuvre l'ensemble des collègues dont j'attends les contre-prestations à la rédaction de ce papier, je sais pertinemment que certaines formes sont exclues : ainsi j'imagine difficilement l'éventualité de recevoir en retour d'un collègue un chèque conséquent accompagné d'un message court : « Votre travail m'a beaucoup servi pour avancer dans mes propres recherches ». Cette façon d'agir, qui manifestera la volonté de « solder » la relation serait perçue comme fort déplaisante et déplacée. Nous sommes donc bien dans une situation d'échange social. Qui plus est, à condition que — selon la formule consacrée — l'indétermination sur les contre-prestations demeure dans des limites raisonnables, nous ne souhaitons pas sortir de cette situation, c'est-à-dire que nous sommes fortement convaincus que ce mode d'organisation de nos échanges professionnels est le plus performant et aussi, n'en disconvenons pas, plus agréable à vivre dans les rapports de travail. Bref, nous acceptons la régulation de ce genre et nous la défendons comme plus efficace pour nos échanges internes au groupe.

À l'inverse du pur marché qui contribue fortement à détruire les communalisations et renforce l'individualisme des acteurs, le jeu de l'échange social contribue à renforcer les groupes et les communautés. Car si j'attends une contre-prestation je suis contraint de rester en (bonnes) relations avec ceux qui me la fourniront. Ce mécanisme de liens et d'engagements complexes entre les divers protagonistes n'est-il pas plus fort, bien souvent, que l'adhésion à un simple projet commun ? N'est-ce pas observable dans la vie commune de nos équipes de recherche ? Ainsi, le groupe de scientifiques auquel je me rattache, c'est-à-dire l'ensemble de ceux avec lesquels j'ai le plus de chances dans l'avenir d'entretenir des relations et des coopérations fructueuses et productives est plutôt constitué de tous ceux vis-à-vis desquels j'ai des engagements divers et variés que de ceux avec lesquels je me trouve en parfait accord scientifico-idéologique.

Échange social et stratégies industrielles

Mais doit-on considérer qu'une telle situation est exceptionnelle, s'expliquant par les caractères bien particuliers de l'activité scientifique ou au contraire peut-on estimer qu'elle est finalement plus fréquente qu'il n'y paraît et que bien des échanges, y compris dans les activités économiques les plus usuelles, relèvent pour une part de cette catégorie ?

Si l'on appelle échange contractuel celui dans lequel prestations et contre-prestations sont parfaitement déterminées, nous pouvons facilement constater que celui-ci est tout aussi exceptionnel que ne le serait un échange social pur où aucune contre-prestation ne serait fixée lors de la première prestation. L'échange social pur est certainement fort rare : en d'autres termes, le contrat est un modèle dont la capacité explicative n'est jamais totalement nulle. C'est du moins un point — parmi d'autres — sur lequel la démonstration et les affirmations de François de Singly, quand il analyse les effets du mariage sur la situation des femmes mariées, apparaissent tout à fait pertinentes. Mais cet auteur lui-même remarque à fort juste titre et avec quelque humour que si ce genre d'analyses permet d'avancer dans le raisonnement et la connaissance, elles n'épuisent pas la compréhension : le modèle du contrat est bien applicable à l'analyse des situations matrimoniales, mais il y a aussi de l'échange non contractuel. À l'autre extrême, il nous faut aussi constater que l'échange contractuel pur est probablement tout aussi rare : l'effort pour vendre que font la plupart des services commerciaux ou des représentants d'entreprise ne consiste-t-il pas à tenter de faire exister un lien et un engagement entre l'acheteur et le vendeur et non simplement à informer sur les qualités garanties de la transaction : un bon vendeur n'est pas assimilable à une base de données, il doit établir des liens personnels, même fugaces, avec l'acheteur. Les deux types d'échanges existent donc bien dans l'ordre des relations économiques, aussi bien que dans celui de la vie quotidienne ou, pourrait-on ajouter dans celui des relations politiques.

Toutefois, c'est dans le domaine de la sociologie économique qu'une telle distinction prend l'effet le plus manifeste. Un premier domaine de l'activité marchande dans lequel cette distinction s'avère utile est celui des échanges entre firmes industrielles. Certes, il est commun que la réponse spontanée du responsable d'entreprise, quand on l'interroge sur les raisons de ses choix de fournisseurs, évoque le seul argument du prix. Cependant il est rare que la procédure de renseignement employée effectivement pour élaborer le choix soit parfaite-

ment adaptée à un tel critère. Dès que l'on entre dans le détail de l'analyse des procédures effectivement mobilisées, il est habituel que l'acheteur industriel reconnaîsse que d'autres facteurs que le prix ont emporté sa décision. C'est souvent son souhait de ne pas rompre des relations engagées, et on parle alors couramment de « partenariat », terme apparu récemment en France à partir du moment où la réalité désignée est devenue parée de nombreuses vertus après avoir été longtemps considérée comme l'une des tares culturelles de l'économie française « qui n'osait se risquer au grand vent de la concurrence ». Il est tout aussi habituel que le responsable d'entreprise accorde de fait une préférence durable à certains fournisseurs, du fait de leur implantation locale, de leur appartenance ethnique ou de toute autre qualité identitaire, c'est ce que nous avons appelé l'achat sous contrainte de préférence identitaire.

Dans chacun de ces cas, le recours à la catégorie de l'échange social permet de mieux comprendre le comportement de l'acheteur. Certes, le calcul économique classique est une technique parfois utilisée pour énoncer les limites de l'engagement que peut prendre l'acteur. Ainsi, on constate aisément que, dans une situation banale, le surcoût éventuel accepté pour l'achat « sur place » reste toujours limité. Il existe néanmoins, et même lorsqu'il n'existe pas, le fait de se conformer à la règle de l'achat sur place autorise l'acteur à se présenter comme engagé et donc à attendre une contre-prestation. Le fait que ce responsable des achats soit incapable, dans l'instant, de définir la contre-prestation qu'il recevra, ne doit pas nous conduire à déduire qu'il n'en attend pas et que son geste serait gratuit. La nature, la provenance et le montant précis de la contre-prestation sont indéterminés : l'entrepreneur peut transformer le surcoût éventuel de ses achats « sur place » en libéralités à des fins politiques et l'on voit ainsi couramment des entrepreneurs se lancer dans des carrières politiques en manifestant tout ce que l'activité économique de leur firme a apporté au pays ; il peut aussi en attendre un « coup de main » en retour en cas de coup dur économique, c'est le cas bien souvent entre exploitants agricoles, mais on le constate aussi entre sous-traitants qui se répartissent les marchés ou se sous-traitent en cascade, de même qu'entre concurrents qui se définissent des tours de rôle pour s'attribuer les marchés publics ; il peut encore simplement manifester par là son attachement « au pays » et désarmer ainsi la critique syndicale.

Si l'usage de la catégorie de l'échange social s'avère fécond dans le domaine de l'analyse des relations économiques entre firmes industrielles, il peut tout aussi bien être utile dans celle des relations d'emploi. Il est bien évident que, au moment de l'embauche, certaines prestations et certaines contre-prestations sont clairement stipulées. Il est tout aussi évident que ce qui est stipulé ne coïncide que très rarement avec l'ensemble de ce qui est engagé, accordé, attendu, des protagonistes, et ce, d'autant plus que le contrat s'avère durable. En ce sens, l'incomplétude du contrat de travail est bien irréductible.

Car dès que le contrat d'emploi est amené à durer, on peut considérer que prestations et contre-prestations s'enchaînent dans une suite dont le bilan instantané est rarement équilibré. Qui plus est, l'ensemble des échanges structure un réseau complexe, dans lequel il y a une certaine indétermination des acteurs effectifs : le cas de l'article scientifique comme de tout bien public est le plus évident, puisque la prestation que fournit l'auteur, pour mériter sa rémunération, sera utilisée par des lecteurs dont l'identité n'est pas connue au départ et qui ne participent pas directement à la détermination de ladite rémunération. On peut tout au plus espérer que certains des évaluateurs font parfois,

en tant qu'expert, partie des lecteurs, exactement comme on peut toujours supposer que les bureaucraties fonctionnent.

La logique de la carrière amène aussi les salariés à effectuer des prestations dont les contre-prestations ne sont pas garanties ou sont assez largement indéterminées. C'est le cas du scientifique qui rédige un article : mais cette incertitude sur la carrière n'est pas l'apanage de ceux dont les produits sont des biens publics, disponibles à tous. Pour maximiser ses chances de faire carrière, le salarié de l'entreprise la plus classique est souvent amené à effectuer des prestations dont la rémunération n'est pas garantie et n'est pas immédiate.

La règle d'échange

L'observation des faits, même les plus quotidiens, nous conduit donc à admettre que la configuration de l'échange social est certainement beaucoup plus fréquente qu'on ne l'admet habituellement. C'est dire aussi que la plupart des relations au lieu de se situer seulement dans l'instantanéité inconsistante de l'échange contractuel s'entraînent dans la durée et la stabilité des engagements. Dans la réalité sociale, il est rare que les deux partenaires d'une relation puissent facilement se séparer en se tenant pour quittes, du moins dès lors que cette relation a eu pour eux une certaine importance.

Ne conviendrait-il pas de mieux tenir compte de ce phénomène ? À ne pas le prendre en compte, et à considérer le contrat complet comme le modèle achevé de la relation rationnelle, on risque de perdre de vue que l'échange, dans nos sociétés, n'a pas seulement pour fonction de favoriser l'accumulation de biens pour des consommateurs hédonistes. En s'engageant dans des échanges complexes dont les termes sont pour une part au moins indéterminés, les acteurs construisent des liens sociaux, des engagements qui structurent leurs solidarités et leurs communautés.

Marcel Mauss, dans son *Essai sur le Don*, remarque fort justement que l'échec du potlatch ne signifie pas seulement la difficulté à conclure une affaire commerciale. L'échec de l'échange entraîne la guerre entre les groupes, et non la seule anomie. Il conviendrait alors dans le fameux apologue du prisonnier, introduire cette idée que la violence n'est pas le fait du prince, mais s'origine dans le fait même de la relation à un protagoniste : il nous faut donc imaginer que les deux prisonniers sont bien dans la même cellule, et qu'ils disposent des moyens de se venger l'un de l'autre. N'est-il pas probable alors que leur effort premier, dans leurs relations mutuelles sera bien d'éviter cette violence latente ?

Contre cette violence qui est au fondement même des rapports sociaux, l'engagement dans l'échange social est certainement l'antidote la plus commune : je ne peux souhaiter la disparition de mon débiteur et si je fais disparaître mon créancier, ma réputation de mauvais payeur sera avérée. Faire des dettes et avoir des obligés n'est-il pas un bon moyen de garantir la paix ? L'énonciation de la règle est bien un moyen de mettre à distance la violence latente des relations sociales. Harpagon est un grand fauteur de troubles sociaux. Il est temps, dans nos analyses, de ne plus en faire le modèle du comportement rationnel. En mettant l'accent sur l'importance du processus social d'énonciation des règles, nous disposons de l'instrument pour faire ce déplacement.

Les architectes de l'Europe sociale : les frontières de compétences

Gaetano ZINGONE

Les architectes de l'Europe sociale : du Traité de Rome à l'Acte unique européen et au Traité de Maastricht

Le Traité sur l'Union européenne consacre la pluralité des architectes de la dimension sociale de l'intégration européenne. Le Traité de Rome ne reconnaissait cette qualité qu'à la Commission et au Conseil des ministres : les autres institutions et organes, de même que les partenaires sociaux étaient relégués au deuxième plan. Des évolutions ont eu lieu depuis.

Le Comité économique et social de la Communauté apporte régulièrement, grâce à la compétence et l'expérience de ses membres, des contributions de qualité à la définition des politiques sociales de la Communauté. Mais le Traité de Maastricht n'a pas rencontré son vœu de devenir une institution à part entière de l'Union européenne : son rôle demeure consultatif.

L'intervention du Parlement européen dans le processus législatif était circonscrite à la formulation d'avis. L'Acte unique a arrêté une procédure de coopération avec la Commission et le Conseil, et le Traité de Maastricht prévoit une procédure de codécision. Ces textes marquent des progrès indéniables, mais les élus des peuples européens restent toujours privés des mêmes compétences qui sont reconnues aux institutions parlementaires dans les régimes démocratiques.

La Cour de Justice a, quant à elle, considérablement influencé la production normative. Ses interprétations ont dépassé la lettre du Traité et du droit communautaire dérivé et ont eu pour effet de promouvoir « ante litteram » l'intégration sociale de la Communauté : sa jurisprudence oblige constamment la Commission et le Conseil à modifier les textes juridiques existants dans un sens plus favorable pour ses bénéficiaires.

S'agissant de la Commission et du Conseil, le Traité de Rome fait de la première le moteur de la construction européenne, et du deuxième l'organe législatif de la Communauté. La Commission a mis à profit son droit d'initiative, mais ses tentatives répétées de définir et conduire des politiques sociales à l'échelle

européenne ont essuyé de nombreux échecs. Les raisons en sont connues : l'inadéquation entre les objectifs affichés par le Traité et les instruments juridiques disponibles, symbolisée par la prise de décision, en général à l'unanimité et la volonté du Conseil — qui ne s'est pas affirmée très souvent — de faire sauter les verrous juridiques. L'Acte unique a été sans effet sur la concrétisation de l'ensemble de la Charte communautaire des droits sociaux fondamentaux des travailleurs : la règle de la majorité qualifiée qu'il a introduite n'était applicable qu'aux seules décisions concernant les aspects de la protection de la santé et de la sécurité sur les lieux de travail. La Commission a, par conséquent, suggéré la refonte du chapitre social du Traité de Rome pour mettre fin au décalage existant entre, d'une part, les compétences de la Communauté et l'arsenal juridique dont celle-ci dispose et, d'autre part, les objectifs de la Charte : la détermination de l'Exécutif européen a été récompensée, car les décisions prises à Maastricht vont dans la direction qu'il a recommandée.

Si le Traité de Rome fait donc place aux rôles distincts et différenciés des institutions, il est par contre singulièrement parcimonieux de références aux acteurs sociaux. La large collaboration que le Traité souhaite voir s'établir au plan communautaire pour l'ensemble du domaine social ne propose comme interlocuteurs que la Commission et les États membres. La référence aux organisations d'employeurs et de travailleurs apparaît une seule fois dans le Traité de Rome : ils seront représentés dans le comité qui assistera la Commission dans l'administration du Fonds social. Dès le début des années 60, les partenaires sociaux ont entamé une longue marche en quête de leur identité et de leur rôle dans la construction européenne et pour en obtenir la reconnaissance par les institutions.

Les décennies 60 et 70 sont ponctuées par la mise en place de plusieurs comités à vocation consultative dans la plupart des domaines de la politique sociale : les partenaires sociaux y siègent ensemble avec les représentants des gouvernements. En même temps, des comités paritaires pour certains secteurs et branches voient le jour : leur fonction est double, assurer la consultation par la Commission des partenaires sociaux, et amorcer le dialogue social direct entre les parties concernées sur des problématiques d'intérêt commun. Cette phase culmine avec l'instauration de pratiques et structures de concertation entre les institutions et les partenaires sociaux dans les années 70, de pair avec le ralentissement de la croissance et la montée du chômage : le Comité permanent de l'emploi est créé et des conférences tripartites, abandonnées par la suite, se tiennent à intervalles réguliers. Ces enceintes de rencontre, d'échange de vues et de dialogue sont de nature à permettre au Conseil, à la Commission et aux organisations de travailleurs et d'employeurs de se concerter sur les moyens visant à assurer la régulation macro-économique, la relance de la croissance et de l'emploi, l'amélioration des performances des entreprises, la sauvegarde de la protection sociale.

Successivement, l'Acte unique confère une première assise institutionnelle au dialogue social qui, si les partenaires sociaux le décident, pourra déboucher sur des relations conventionnelles. Par ailleurs, il est explicitement affirmé que la mise en œuvre de la Charte communautaire des droits sociaux fondamentaux des travailleurs — qui pose l'objectif d'un modèle de relations sociales enracinées dans le consensus — incombe aussi bien aux normes législatives qu'aux conventions collectives librement négociées entre les parties intéressées. Enfin, l'Accord sur la politique sociale, annexé au traité sur l'Union européenne, parachève ce processus : il marque un changement de philosophie par rapport au Traité de Rome, dans la mesure où des relations directes s'établissent entre les institutions

et les partenaires sociaux et consacre formellement le rôle d'architectes de l'Europe sociale des organisations de travailleurs et d'employeurs.

Le dialogue social : ses forces et faiblesses, la diversification des acteurs et des niveaux de dialogue, les avis communs. L'accord CES-CEEP-UNICE du 31 octobre 1991

C'est au milieu de la décennie 80 que la Communauté sort enfin d'une longue phase d'enlisement et de léthargie, que d'aucuns ont qualifiée d'euroessimisme ou d'eurosclérose. Les États membres adoptent un catalogue et un échéancier de mesures — le Livre Blanc — indispensables à la formation d'un espace économique sans frontières et conviennent d'une stratégie de coopération pour la croissance et l'emploi. Les prévisions optimistes du rapport Cecchini quant aux performances économiques qu'on pourrait attendre de l'intégration des marchés relativement aux taux de croissance et de création d'emplois, de même qu'un dynamisme retrouvé des entreprises et des investisseurs qui anticipent sur l'échéance du grand marché, indiquent qu'il est possible, voire nécessaire, de réaliser des compromis équilibrés entre les exigences de flexibilité et de compétitivité des entreprises et les besoins de protection des salariés.

Le dialogue social est relancé : le consensus des partenaires sociaux est considéré comme un gage de réussite à la fois des projets communautaires, du ratfrage du déficit technologique de l'Europe par rapport à ses principaux concurrents et des efforts des entreprises pour faire face aux défis de la mondialisation de la concurrence. Les acteurs de ce dialogue apparaissent et se diversifient au fur et à mesure que se multiplient les niveaux des rencontres.

Au dialogue social dit de Val Duchesse qui s'engage au plan interprofessionnel entre la CES (Confédération européenne des syndicats), le CEEP (Centre européen des entreprises publiques) et l'UNICE (Union des confédérations de l'industrie et des employeurs d'Europe), s'ajoute le dialogue au plan des secteurs et branches d'activité, encore hésitant, mais dont les premiers résultats sont encourageants : pour preuve, le mémorandum commun sur les questions de formation professionnelle souscrit par les partenaires sociaux du commerce de détail et l'accord-cadre CES-CEEP sur la formation et la mobilité dans les transports ferroviaires et la distribution d'énergie électrique. Au niveau des groupes multinationaux, le management et les syndicats, suivant une approche volontariste et en avance sur la proposition de directive de la Commission visant la constitution de comités européens des travailleurs dans les entreprises de dimension communautaire, négocient la mise en place d'instances qui rendent possibles par-delà les frontières l'information et la consultation des salariés et de leurs représentants.

L'acquis fondamental du dialogue social dit de Val Duchesse est la preuve que le consensus est possible également au plan communautaire. De nombreux avis communs, qui n'ont toutefois pas de valeur contraignante, ont été adoptés. Leur objet recouvre une palette de questions diverses et déjà controversées au plan national : la croissance et l'emploi ; l'éducation et la formation professionnelle ; l'information et la consultation ; l'organisation d'un espace européen de mobilité géographique et professionnelle ; l'amélioration du fonctionnement du marché du travail ; les nouvelles technologies, l'organisation du travail et l'adaptabilité du travail.

Mais le cheminement du dialogue social a fait en même temps apparaître une double faiblesse, la première tenant à l'identité des organisations socio-professionnelles européennes et la deuxième au dispositif juridique. Un processus de dialogue ne peut déboucher sur des véritables relations conventionnelles que si ses acteurs ont une réelle capacité de négociation et le pouvoir d'engager leur responsabilité propre et celle de leurs organisations membres : mais pour longtemps, et cela est vrai en partie encore aujourd'hui, les structures européennes des partenaires sociaux se sont surtout caractérisées comme des groupes de représentation des intérêts de leurs mandants et de pression vis-à-vis des institutions. Par ailleurs, la transposition des avis communs dans les dynamiques propres de la négociation nationale s'est avérée impraticable du fait de l'incapacité de l'Acte unique de donner valeur contractuelle aux avis communs.

Malgré ces limites, les partenaires sociaux européens — la CES, le CEEP et l'UNICE — ont néanmoins conclu le 31 octobre 1991 un accord sur le rôle qu'ils entendent exercer dans le cadre de la nouvelle architecture institutionnelle mise en place par le Traité de Maastricht. Cet accord est significatif pour deux raisons principales : ces organisations ont posé en toute autonomie les premières « règles du jeu » visant à structurer l'espace européen des relations professionnelles ; c'est la première fois que, par rapport à la législation communautaire et plus particulièrement en matière institutionnelle, les partenaires sociaux ont formellement adopté une position commune acceptée par les États membres et quasi intégralement reprise dans la partie « contractuelle » de l'Accord sur la politique sociale dont onze États membres sont convenus à Maastricht.

Ce succès est porté au crédit de la persévérance de la Commission pour qu'il soit remédié aux lacunes de l'Acte unique à l'égard du dialogue social. Mais beaucoup plus décisive a été la nécessité enfin ressentie par les partenaires sociaux d'opposer un contre-pouvoir contractuel au renforcement du pouvoir légiférant des institutions, appuyé par une large majorité de gouvernements. Cette prise de conscience a amené la CES à engager depuis 1991 un processus de transformation de ses structures décisionnelles pour acquérir la dimension et la responsabilité d'un partenaire contractuel crédible. En même temps, sous l'impulsion de certaines fédérations nationales d'employeurs (allemandes, belges, françaises et italiennes en particulier), l'hostilité de l'UNICE à une négociation européenne s'est atténuée pour faire progressivement place à des attitudes plus positives. Tandis que l'accord-cadre signé en septembre 1990 avec la CES a concrètement prouvé la disponibilité des entreprises publiques, représentées par le CEEP, à parcourir le chemin de la négociation et à conclure des accords.

Les frontières des compétences : le principe de subsidiarité et son application au domaine social

Le Conseil européen et la Commission avaient souhaité que soit formalisé le principe de la subsidiarité de manière à répartir les pouvoirs et les compétences entre l'Union, les États membres et les collectivités locales et assurer les indispensables transferts de souveraineté vers l'Union à partir de ses entités constitutives : c'est chose faite avec le Traité de Maastricht. Ce principe implique que la Communauté agit dans les limites de ses compétences qu'elle ne pourra franchir, alors que dans les domaines où elle ne possède pas de compétences exclusives, ses interventions ne seront admises que lorsque les États membres ne sont

manifestement pas en mesure d'atteindre les objectifs poursuivis en raison de leur dimension.

Son application à la politique sociale requiert que soient tracées les frontières des compétences du législateur communautaire par rapport à celles du législateur national. Dans l'esprit de la Commission, le précepte de la subsidiarité est respecté si les actions de la Communauté se limitent aux domaines et aux aspects où une législation communautaire s'avère incontournable pour réaliser la dimension sociale du grand marché et pour sauvegarder la cohésion économique et sociale : les initiatives de la Communauté seraient donc circonscrites aux seules problématiques qu'entraîne la transnationalisation des économies et des activités des entreprises et qu'en raison de leur dimension les réglementations nationales ne peuvent pas maîtriser seules. De plus, les décisions de Maastricht révèlent une rupture par rapport au passé pour ce qui est de l'intensité de l'action législative communautaire. En raison des différences économiques et sociales entre États et entre régions qui se sont creusées à la suite du dernier élargissement, la notion d'harmonisation dans le progrès des conditions de vie et de travail, qui postule un relèvement vers le haut des législations nationales et leur alignement sur les règles les plus avancées parmi celles existantes dans les États membres, a été abandonnée : elle a cédé le pas à la généralisation de la notion des prescriptions minimales, ou d'un socle de droits fondamentaux, déjà instaurée par l'Acte unique à propos de la protection de la santé et de la sécurité. Empêcher la concurrence d'entraîner la détérioration des conditions de travail et prévenir le « dumping social » provoqué par les impératifs de la compétitivité internationale, tels seront les objectifs des règles minima communautaires, alors que le maintien ou l'établissement de standards protectifs plus élevés ressortent de la compétence des États membres.

Un exemple du bon usage du principe de subsidiarité est offert par les nouvelles dispositions du Traité de Maastricht qui dessinent les compétences de la Communauté au regard des questions d'éducation et de formation professionnelle. La Communauté n'a qu'un rôle de promotion et d'appui des actions engagées au plan national : les éventuelles décisions à la majorité qualifiée viseront des objectifs communs, et non pas l'harmonisation du dispositif juridique et réglementaire des États membres, ni l'organisation et le contenu de l'enseignement et de la formation.

Mais la détermination des conditions de travail repose dans les États membres également sur la régulation contractuelle et plus particulièrement sur des relations équilibrées de celle-ci avec la régulation législative : il importe de les assurer aussi au plan communautaire pour que la dimension sociale soit concrétisée dans la transparence des responsabilités propres à chacun de ses architectes. Dans cette acception, le principe de subsidiarité n'est pas en soi une nouveauté absolue, il est déjà une réalité et une pratique. En effet, la jurisprudence de la Cour de Justice, qui a influencé plusieurs propositions de la Commission visant la mise en œuvre de la Charte, admet que les conventions collectives puissent exécuter les directives européennes, mais à certaines conditions, dont la plus importante est l'obligation faite aux États membres de garantir à tout moment les résultats imposés par lesdites directives : couvrir l'ensemble des salariés, indépendamment de l'adhésion à un syndicat, ou de la taille de l'entreprise où ils travaillent, ou encore du dynamisme de la négociation aux différents niveaux, tel a été le souci qui a inspiré les arrêts de la Cour. Ce qui est nouveau, c'est que l'Accord sur la politique sociale souscrit par onze États membres consacre expressément une

évolution vers une plus large reconnaissance du rôle des partenaires sociaux dans la transposition des directives dans le droit interne.

L'Accord sur la politique sociale souscrit par onze États membres. L'élargissement des compétences et des pouvoirs législatifs des institutions. La réduction du droit de veto. Les nouvelles procédures de consultation des partenaires sociaux. La négociation d'accords européens. Les typologies des accords et leur mise en œuvre

Les questions sociales se sont avérées un enjeu crucial des négociations intergouvernementales engagées pour aménager et modifier les Traités européens dans la perspective de l'Union politique et de l'Union économique et monétaire. L'hostilité confirmée du Royaume-Uni au transfert à la Communauté de compétences et pouvoirs plus étendus pour les questions sociales est à l'origine d'un Protocole et d'un Accord annexés au Traité de Maastricht.

Le Protocole signé par les Douze prend acte de la volonté de Onze parmi eux d'avancer sur la voie tracée par la Charte sociale et les habileté à se prévaloir des procédures et mécanismes institutionnels en vigueur pour prendre des décisions qui ne lieront pas le Royaume-Uni. À leur tour, les Onze ont conclu un Accord novateur à plus d'un titre.

La première innovation réside dans la réduction du droit de veto grâce à l'élargissement des questions (la santé et la sécurité, les conditions de travail, l'information et la consultation, l'égalité de chances entre hommes et femmes au travail, l'intégration des exclus du marché travail) qui pourront faire l'objet de délibérations à la majorité qualifiée. Mais la règle de l'unanimité est restaurée pour d'autres matières, en raison soit du poids des spécificités des réglementations nationales (la sécurité et la protection sociales, la résiliation du contrat de travail, la représentation et la défense collective des intérêts des travailleurs et des employeurs, la cogestion), soit de la crainte de réactions exacerbées de l'opinion publique face à des questions d'actualité extrêmement délicates (les conditions d'emploi des ressortissants des pays tiers), soit encore du risque d'aggravation ultérieure du déficit des finances publiques de la plupart des Etats membres (les aides financières pour la promotion et la création d'emplois). Alors que d'autres aspects de la réglementation du travail (les rémunérations, le droit d'association, le droit de grève et de lock-out) ne font pas partie des compétences communautaires : leur exclusion est probablement motivée par la conviction qu'ils sont la pièce maîtresse des systèmes nationaux de relations professionnelles et sont profondément ancrés dans l'histoire et les traditions nationales.

La deuxième innovation est le renforcement du rôle des partenaires sociaux, car ils disposeront de procédures et moyens suffisamment structurés à la fois pour influencer les décisions des institutions et pour apporter leurs contributions autonomes à l'édification de la dimension sociale.

C'est ainsi que de volontaire la consultation préalable des partenaires sociaux par la Commission sur ses propositions de politique sociale, devient obligatoire. Les nouvelles procédures consultatives annoncent des progrès certains par rapport à celles jadis pratiquées : l'amélioration plus significative réside dans l'association plus étroite que par le passé des organisations d'employeurs et de travailleurs, et depuis le stade de la conception, à l'élaboration de la législation

sociale. En effet, la consultation est requise en deux moments distincts et aura deux objets tout autant distincts : les partenaires sociaux seront d'abord saisis des orientations possibles de l'action envisagée et ensuite du contenu même des propositions formelles. De plus, les organisations consultées pourront remettre à la Commission un avis ou une recommandation. Mais les textes sont muets sur les délais d'achèvement des consultations de même que sur la teneur, les règles d'adoption ou encore l'utilisation de l'avis et de la recommandation dans le processus décisionnel : c'est à la Commission d'apporter de conserve avec les partenaires sociaux, les éclairages utiles. Il n'en reste pas moins que les organisations d'employeurs et de travailleurs sont finalement en mesure d'influencer et d'orienter l'action législative aussi bien au regard des objectifs poursuivis que des solutions technico-juridiques à retenir.

Mais l'accroissement du rôle des partenaires sociaux ne résulte pas, pour importantes qu'elles soient, de la seule amélioration des procédures et pratiques consultatives. Ce qui est foncièrement novateur, c'est la préférence accordée à la négociation collective par rapport à la législation dans la formation du droit social communautaire : en raison de sa souplesse et de sa proximité des réalités concrètes sur le terrain, la négociation est réputée l'instrument le plus approprié, pour déterminer les modalités et les moments du processus de convergence des politiques sociales et des réglementations du travail dans la Communauté. De plus, les Onze ne se sont pas limités à légitimer les acteurs du dialogue social à conclure des accords, mais ils ont aussi identifié une double typologie d'accords et ont aménagé en conséquence les procédures de mise en œuvre.

La première typologie est représentée par les accords qui ont pour objet une ou plusieurs des matières relevant de la compétence communautaire et qui subrogent les directives. En effet, les partenaires sociaux pourraient opter pour la négociation d'un accord en lieu et place de l'initiative législative, qui sera bloquée pour une période déterminée. Si les négociations aboutissent, les textes conventionnels ne seront mis en œuvre que grâce aux procédures institutionnelles elles-mêmes, que les négociateurs pourront activer, mais pas séparément : s'ils le demandent conjointement, la Commission proposera au Conseil de statuer sur l'accord conclu et de prendre une décision qui, en force de l'art. 189 du Traité, sera obligatoire dans tous ses éléments pour les destinataires qu'elle-même aura désignés, à savoir les entreprises et les travailleurs. Cette décision aura pour effet de donner efficacité juridique générale aux accords contractuels et peut être assimilée, de par sa nature et ses effets, à l'acte administratif d'extension « *erga omnes* » des conventions collectives qui est couramment pratiquée dans plusieurs États membres. Des exécutions différencieront de ces accords seront ainsi écartées : les gouvernements ne sont pas dans l'obligation de prendre des actes de droit interne, ni les partenaires sociaux ne doivent renégocier au plan national. Des incertitudes juridiques persistent néanmoins quant au rôle du Conseil (a-t-il le pouvoir de modifier les accords ? ou ne peut-il qu'accepter les accords tels quels ou les rejeter ?) et de la Commission (est-elle tenue de proposer la décision d'extension « *erga omnes* » ?).

Des accords que l'on pourrait qualifier de droit commun et dont le contenu se situe en dehors des compétences de la Communauté, sont également possibles, mais ils n'engageront que les parties signataires : c'est la deuxième typologie. Aucune procédure de droit communautaire n'est établie pour en assurer la mise en œuvre, qui interviendra grâce au développement de la négociation collective suivant les règles, procédures et pratiques propres à chaque contexte natio-

nal. C'est dire que les partenaires sociaux devront compter uniquement sur leurs propres ressources, d'autant plus qu'une déclaration interprétative donne aux États membres la faculté d'adopter des attitudes abstentionnistes : en effet, aucune obligation n'est faite aux gouvernements de les appliquer directement, ni d'élaborer des normes de transposition *ad hoc*, ni encore d'aménager leurs dispositions internes pour en faciliter l'exécution. Les conditions de praticabilité de ces accords ne semblent pour l'instant pas réunies, ceci pour deux raisons au moins : tout d'abord, et c'est là un choix politique, l'UNICE est disponible, du moins pour le moment, à négocier uniquement les accords satisfaisant aux critères de la première typologie ; la deuxième raison est de nature juridique, car les disparités que présentent les législations des États membres en matière de statut des conventions collectives et d'instruments de généralisation de leur efficacité, pourraient empêcher une transposition homogène dans les systèmes nationaux de cette catégorie d'accords. Pour que la sécurité du droit soit préservée, il conviendrait que les partenaires sociaux européens puissent identifier les moyens aptes à éviter des exécutions différencierées nuisibles à la cohésion sociale ; dans le même esprit, ils devraient pouvoir arrêter les modalités et les délais desdites transpositions de même que les procédures de monitorage et de suivi qui y sont relatives, sans oublier la promotion de mécanismes de conciliation paritaires, de médiation et d'arbitrage d'éventuels conflits.

Quelques conclusions

Les relations professionnelles au plan communautaire en sont à un stade embryonnaire et le scepticisme qui subsiste autour des accords européens ne paraît pas en l'état sans fondement. Les décisions prises à Maastricht rapprochent de cet objectif, même si elles ne sont qu'une des étapes d'un processus long et émaillé de difficultés : si la perspective d'un espace contractuel devient plus visible, ses contours n'en restent pas moins flous.

La volonté des partenaires sociaux d'accélérer ce processus s'est exprimée avec l'accord du 31 octobre 1991. Le volet « contractuel » de l'Accord à Onze a donné reconnaissance formelle au cadre juridico-institutionnel suggéré par les partenaires sociaux pour permettre la transition du dialogue social vers des réelles négociations. Toutefois, il y aurait intérêt de voir précisées et complétées ces premières « règles du jeu » et de dissiper les incertitudes qui les entourent.

En ce qui concerne les accords ayant efficacité générale, il est primordial d'élucider la nature de l'Accord à Onze : selon que celui-ci est considéré relever du droit communautaire ou au contraire de la coopération intergouvernementale, la levée de cette insécurité n'aura pas les mêmes conséquences sur les pouvoirs et obligations du Conseil et de la Commission dans la procédure d'extension « *erga omnes* » des accords des acteurs sociaux... En revanche, la question majeure qui se pose à l'égard des accords de droits commun, a une portée plus politique : en effet, il s'agit de savoir si et par quels moyens les partenaires sociaux pourront ou sauront coordonner leurs politiques contractuelles, pour que les négociations de transposition au plan national de ces accords ne soient pas diluées dans le temps et que leurs contenus soient suffisamment homogènes d'un pays à l'autre.

Cette réflexion ne fait que confirmer combien les impulsions décisives à la négociation collective européenne ne pourront provenir que de l'initiative des

organisations européennes de travailleurs et d'employeurs : l'achèvement du processus d'europeanisation de leurs structures, stratégies et comportements devient prioritaire. Un effort d'imagination et de créativité est également attendu des acteurs sociaux pour bâtir progressivement un système de relations professionnelles et de négociation collective qui se voudra flexible, pragmatique et expérimental : car l'objectif n'est pas celui d'imposer un modèle préconçu, mais de rencontrer les diversités culturelles qui font la richesse des relations sociales de notre vieux continent.

IV

Ouverture sur l'interdisciplinaire

Les frontières de l'entreprise

François EYMARD-DUVERNAY

Dans son article « Qualification et marché du travail » (1987), Jean-Daniel Reynaud nous propose une approche théorique de la qualification comme « régulation conjointe d'un marché interne du travail ». Pour nombre de recherches sur la qualification développées dans la lignée des travaux de Georges Friedmann, les classifications ne sont pas des objets d'étude pertinents : il faut observer les tâches et leur réorganisation par le « machinisme industriel ». Or, nous dit Jean-Daniel Reynaud, plusieurs travaux montrent que les systèmes de classifications d'emplois présentent une grande robustesse : ils demeurent identiques sur de longues périodes, alors même que des bouleversements techniques et organisationnels sont intervenus (Saglio, 1987). On ne peut donc les considérer comme de simples « constats » de faits techniques. Le rôle des règles dans la coordination est ainsi mis en valeur.

Tout le monde s'accorde sur le caractère « incomplet » de la qualification ou, dit d'une autre façon, son aspect « conventionnel ». Les dénominations d'emploi sont robustes, peuvent circuler sans déformations entre un nombre illimité de personnes. Mais elles manquent de contenu. Du point de vue de la personne concernée évidemment, mais aussi d'un observateur, ces labels ne rendent pas justice de la richesse des activités qu'ils représentent. Le repérage de la tension entre la généralité des règles d'organisation (dont la qualification) et la spécificité des processus concrets de travail est au cœur de la sociologie des organisations et a fait l'objet de très nombreuses observations. L'accent est classiquement mis sur le rôle des régulations « locales ».

Cette tension est perceptible dans la formulation de Jean-Daniel Reynaud lorsqu'il précise que la qualification régule un marché *interne* du travail. La restriction vise à mettre de côté les situations où l'on échange le travail comme une marchandise. La notion de marché interne utilisée par les économistes proches du courant institutionnaliste, a permis de montrer les processus de valorisation du travail qui se développe dans le cadre des organisations. On gagne ainsi en réalisme : les carrières salariales se font à l'évidence le plus fréquemment dans des cadres organisationnels. L'objectif de cet article est de réfléchir à nouveau

sur la question des relations entre organisations et marchés, qu'il s'agisse des marchés de produit ou des marchés du travail. Je pointerai les limites de la notion de « marché interne », qui établit une discontinuité trop forte entre l'« interne » et l'« externe » des organisations (qu'il s'agisse des marchés de produits ou des marchés du travail). Mon objectif sera de prospecter les frontières de l'entreprise. Ce faisant, je serai amené à travailler sur la tension entre la qualification considérée comme dénomination ayant validité générale et des formes d'évaluations situées d'un point de vue local.

Mon point de départ sera constitué par le travail d'O. Favereau (1989) qui a permis de renouveler l'approche des marchés internes du travail (paragraphe 1). Tout en maintenant le rôle essentiel des organisations dans la coordination des échanges, il est intéressant d'introduire une zone d'échanges à la périphérie des organisations : des échanges dont la coordination repose sur les ressources organisationnelles des entreprises, mais qui s'effectuent avec des acteurs externes. Cette construction nécessite en premier lieu (paragraphe 2) d'explorer les situations où l'acteur n'est ni un individu, ni une entreprise, mais un individu lié à une entreprise. On évite ainsi de globaliser l'entreprise tout en reconnaissant que l'individu puisse bénéficier des ressources de coordination de l'organisation. Ces ressources de coordination sont déposées en particulier dans des règles, dont les qualifications, et l'on retrouve la conception développée par Jean-Daniel Reynaud concernant la qualification comme régulation. Mais on considérera que la qualification est par nature générale : c'est une dénomination qui a vocation comme telle à circuler dans des espaces généraux (qu'il s'agisse des qualifications utilisées dans les échanges sur les marchés ou des qualifications incorporées à des dispositifs juridiques). La notion de « qualification spécifique » (qui fonde celle de « marché interne ») est une notion *ad hoc* dont on ne peut se satisfaire. Pour l'éclaircir, il faut introduire une forme de coordination dans laquelle les relations entre les individus ne sont pas médiatisées par des qualifications. On utilisera la notion de réseau pour caractériser ces formes de coordination (paragraphe 3). Ceci permettra d'introduire une zone d'échanges périphériques à l'entreprise.

Du marché du travail aux marchés internes

L'étude du travail dans le cadre de l'analyse économique est encore fortement conditionnée par l'ancre de cette discipline dans le paradigme classique du marché. La notion de marché du travail reste centrale. D. Marsden (1989) propose de repérer les programmes de recherche actuels à partir de deux stratégies : une stratégie d'incorporation au « noyau » de la théorie néoclassique (c'est le cas des recherches sur les contrats implicites ou sur la relation principal agent par exemple) et une stratégie d'accomodement de « processus sociaux » à la théorie du marché. Concernant ce dernier courant, il distingue : les travaux qui admettent l'inefficience du marché dans le court terme (les salaires peuvent connaître des disparités coutumières mais celles-ci se résorbent à long terme) ; ceux qui prennent en compte les imperfections de mobilité entre les entreprises (« balkanisation » des marchés ou développement des marchés internes du fait de la spécificité des qualifications) ; et enfin ceux qui reconnaissent le rôle d'acteurs collectifs tels que les syndicats, susceptibles de susciter le développement de règles collectives du travail. Marsden introduit un renversement plus conséquent de la

perspective classique en montrant que les marchés sont l'exception et non la règle : la mise en place de qualifications générales, assimilables à des « biens collectifs », ouvre la possibilité de comportements opportunistes de la part des usagers de ces « biens » (les entreprises), ce qui rend les marchés instables.

La carte des programmes de recherche établie par O. Favereau (1989) ouvre également de nouvelles perspectives. Il montre que l'extension de la théorie néo-classique à des domaines non couverts par le paradigme classique, et en particulier les relations dans les organisations, rend plus difficile le maintien d'une conception globale du marché. D'autre part, il regroupe des travaux autour d'une ligne de recherche « non standard » caractérisée par la prise en compte, pour l'analyse des marchés, des modes de coordination internes aux organisations (« ce qui se passe dans les entreprises importe pour comprendre ce qui se passe à l'extérieur »), et l'adoption d'une conception « procédurale » de la rationalité (Simon, 1976). Cette présentation des dynamiques actuelles de recherche montre l'intérêt d'aborder le marché du travail à partir de l'entreprise. Une telle démarche permet en effet de donner toute sa place dans l'analyse au « marché interne » : peu de travaux centrés sur le marché du travail échappent au risque de prendre l'entreprise comme une « boîte noire ». De plus, le domaine de recherche sur les organisations est particulièrement propice à l'analyse des formes « procédurales » de la rationalité.

L'esquisse globale à laquelle procède O. Favereau conduit à fonder l'économie sur une « population d'organisations ». Les organisations se font concurrence sur leurs produits sans que l'on puisse parler d'un « marché » au sens classique du terme : il n'y a pas de règle constitutive qui soutienne la loi de l'offre et de la demande, pas d'organisation de marché englobante (contrairement à ce qui se passe pour les « vrais » marchés tels que les bourses de valeurs). Les organisations sont des « marchés internes » qui coordonnent le travail, à l'abri du marché externe, par des procédures génératrices d'apprentissage organisationnel. Suivant cette représentation globale, les processus de coordination qui gouvernent le travail sont internes aux organisations (la question de la prise en compte de règles interorganisations n'est, sauf erreur de ma part, pas traitée), les organisations étant elles-mêmes coordonnées par la concurrence sur leurs produits (intégrant une dimension qualité), par la valorisation opérée sur les marchés financiers, et soumises à la contrainte macro-économique de la demande effective. Comme on le voit, cette construction a pour conséquence de retirer au marché du travail l'essentiel de son rôle dans la coordination d'ensemble. La gestion du travail est réalisée dans les organisations. On pourrait, en utilisant la formule d'O. Favereau, dire que, dans sa construction, ce qui se passe sur le marché externe n'importe pas pour comprendre ce qui se passe dans les marchés internes et en conséquence dans l'ensemble de l'économie. L'essentiel, concernant le travail, se joue dans les processus d'apprentissage organisationnel.

Cette construction constitue manifestement un progrès important dans la prise en compte du rôle des organisations dans l'économie. La théorie classique, centrée sur les marchés, ne se préoccupait pas des problèmes de coordination internes aux entreprises. La théorie néoclassique, dans ses développements les plus récents, a développé l'analyse de la coordination interindividuelle hors du cadre du marché, sans pour autant donner une véritable place aux organisations. Le positionnement adopté permet par ailleurs de faire des passages entre les perspectives macro-économiques et l'étude des organisations. Notons enfin que la place, faible, laissée au marché du travail dans la coordination d'ensemble cor-

respond bien à une observation réaliste de la situation actuelle. Il me semble cependant utile d'affiner la conception des organisations qui est développée dans cette construction et particulièrement en ce qui concerne les relations entre les organisations et leur environnement, qu'il s'agisse des marchés de produits ou des marchés du travail.

Sur les marchés de produits Favereau (développant le modèle de White, 1981) suppose que les entreprises se fixent, pour décider leur action, sur une référence collective (le rapport entre chiffre d'affaires et quantité vendue) qu'elles considèrent indépendante de leur action propre. Sous certaines conditions, cette donnée collective est validée *ex post*, ce qui constitue un équilibre : elle est donc endogénisée dans le modèle. L'équilibre est un équilibre de « point fixe ». Le problème de ce modèle est, à mon sens, que la « procédure » mise en œuvre par les organisations (la référence au rapport entre chiffre d'affaires et quantité vendue) est très peu objectivée, et la différence avec une hypothèse de rationalité substantielle paraît mince. Sur les marchés walrasiens (les bourses de valeurs), on admet que la loi de l'offre et de la demande est soutenue par une organisation, support d'un savoir collectif. L'équilibre des « marchés » de produits apparaît encore plus difficile à réaliser que dans les bourses, les produits intégrant une dimension qualité. Peut-on en rendre compte sans faire intervenir des institutions encore plus conséquentes que pour les bourses de valeurs ? La réponse est *a priori* négative. Dans la construction proposée par O. Favereau, les organisations agissent sur les marchés comme des individus. Il paraît logique et réaliste de supposer que les mécanismes d'organisation jouent aussi pour les transactions sur les produits. Il paraît également raisonnable de se fixer une contrainte moins forte pour l'équilibre sur les marchés de produits, en admettant des processus d'équilibrage de proche en proche, ce qui est moins exigeant en termes de dispositifs de coordination. L'absence de dispositif institutionnel centralisé sur les marchés de produits résulterait ainsi du fait que les acteurs de ces marchés sont des entités susceptibles de mobiliser des ressources organisationnelles, et d'autre part du caractère « local » des équilibres obtenus. Cette hypothèse conduit à une plus grande continuité dans l'analyse des relations internes à l'entreprise et des relations externes. On rejoint ici les remarques de Granovetter (1985) lorsqu'il met l'accent sur la densité des relations entre les firmes, comparable pour lui à celle des relations internes aux firmes.

Ce qui vient d'être dit concernant les relations des entreprises avec les marchés de produits peut être étendu aux relations avec les marchés du travail. Pour ces marchés également, on ne peut que constater l'absence d'organisation de marché « englobante ». Les relations y sont soutenues par les ressources organisationnelles des entreprises et les équilibres ont un caractère « local ». La définition des qualifications en particulier s'appuie sur des règles d'organisation, elles-mêmes connectées à des règles plus générales. De ce point de vue, la notion de « marché interne » peut prêter à confusion. L'observation montre en effet que les grandes entreprises, les plus susceptibles de développer des « marchés internes », sont aussi celles qui font le plus usage des qualifications générales pour la gestion de leur main-d'œuvre. La rationalisation poussée des procédures de travail dans ces entreprises a pour effet de soumettre les évaluations à des critères très généraux, comparativement aux modes d'organisation des entreprises de plus petite taille. Il est paradoxalement de nommer « internes » ces modes généraux de qualification. L'appui sur des qualifications générales ne suffit cependant pas si l'on veut rendre compte des relations à la périphérie des entreprises. La notion de réseau sera mobilisée à cette fin.

Les individus agissant au nom d'organisations

La théorie économique considère les organisations, dans leurs relations avec les acteurs externes, comme des individus : soit l'organisation est résumée à ses offres et demandes sur les marchés, soit elle est un « individu » doté d'une stratégie dans un jeu. L'approche que je propose consiste à considérer l'entreprise comme ressource de coordination pour les individus liés à elle. Le fait d'appartenir à une entreprise ou plus généralement de parler au nom d'une entreprise ou d'une organisation donne à l'individu, dans ses relations avec d'autres, une capacité de coordination supplémentaire. Il est plus prévisible, ce qui a pour conséquence de rendre possibles des transactions, qui avec un individu « individuel » n'auraient pu avoir lieu. À la limite on ne parlera plus d'un individu lié à une organisation, mais d'une organisation. C'est ainsi que l'on peut considérer la situation où l'on donne un pouvoir d'action aux organisations (l'entreprise X a licencié monsieur untel, ou a lancé un nouveau produit, ou a passé un accord avec le gouvernement) comme une situation limite dans laquelle l'individu est assimilé à un collectif. Il n'est donc pas absurde de considérer les organisations comme des entités globales, mais il importe de considérer cette situation comme un cas limite résultant d'opérations spécifiques d'objectivation. La conséquence de ces opérations est, comme l'expérience quotidienne des relations avec les organisations le montre, de réduire la marge de négociation des personnes qui entrent ainsi en relation avec elles. Il faudrait, pour faire bouger la décision d'une organisation, défaire toute une série de règles, de liens entre les personnes, etc., ce qui est hors de portée d'un individu. On ne négocie pas un prix dans un grand magasin de la même façon qu'avec un particulier ou aux « puces ». On voit bien là que l'organisation a une « épaisseur » pour l'individu qui entre en relation avec elle et qu'elle ne peut être considérée comme un individu. La dissymétrie de la relation peut être analysée en terme de « pouvoir ». Mais il est utile d'affiner le mécanisme de ce « pouvoir ». L'organisation est plus prévisible, ce qui a deux conséquences liées : le pouvoir de négociation des individus extérieurs est limité ; la prévisibilité réduit l'incertitude de la transaction. Ces deux caractéristiques peuvent être résumées par le fait que la transaction est rendue plus objective. L'intérêt de l'approche proposée est d'introduire une gamme de formes de transactions, avec à un extrême celles où l'organisation est « transparente », l'individu qui agit en son nom ne bénéficiant d'aucune ressource de coordination supplémentaire, et à l'autre extrême celles où l'individu disparaît en tant que tel (pour que cela marche, il faut d'ailleurs que les individus ne soient pas visibles, les relations étant médiatisées par des documents où ne figurent que des entités collectives¹). Pour prospecter cette gamme de situations, il faut d'abord s'intéresser au cas « non dégénéré » où, ce qui agit, n'est ni un individu ni une organisation, mais un individu lié à une organisation.

Le modèle développé par Kreps (1990) constitue, dans le champ néoclassique, un point de départ très stimulant pour cette analyse. L'entreprise y est représentée comme « entité durable », réduite à un nom, auquel pourra être associé une réputation. Cette conception exclusivement nominaliste n'est certes pas suffisante. Faire reposer l'entreprise sur une opération de dénomination n'est cependant pas sans pertinence : au plan pratique, toute concrétisation d'une associa-

1. Il serait intéressant d'ailleurs de voir la place de la signature sur ces documents. Les cachets sont évidemment là pour montrer que les signatures personnelles sont gagées par des entités collectives.

tion ne commence-t-elle pas par la recherche d'un nom qui puisse permettre de représenter la nouvelle entité ? Le nom est le support primordial des qualifications, si l'on entend par là les opérations permettant de caractériser dans un énoncé général des entités ou des actions.

Dans le modèle de Kreps, l'introduction de l'entreprise X permet de produire des énoncés du type : les individus liés à l'entreprise X tiennent leurs engagements. Ces énoncés sont supposés avoir un caractère suffisamment universel pour circuler largement, constituant une réputation. Nous pouvons considérer de tels énoncés comme des règles : si un individu est lié à X, il tient ses engagements. Cette règle est le support de la coordination : en son absence, les transactions n'auraient pu s'opérer, « tenir ses engagements » n'étant pas un comportement rationnel. Conformément à la démarche néoclassique, Kreps tente d'endogénéiser ces règles : leur formation résulte d'actions individuelles (la réputation se constitue sur la base de transactions) et leur exécution ne suppose aucune institution coercitive extérieure (les individus ne se conforment à la règle que par intérêt). Cet équilibre n'est cependant atteint que sous certaines conditions classiques : répétition à l'infini des transactions, observabilité du résultat de chaque transaction (on doit pouvoir dire sans ambiguïté si un individu a tenu ses engagements ou non), absence d'imprévus (sinon la dernière condition n'est plus remplie). L'existence d'imprévus invalide le raisonnement néoclassique. La solution qui est recherchée dans les principes focaux ne peut satisfaire et l'on est de ce fait conduit à reconnaître des règles qui ne soient pas des équilibres d'intérêts individuels. C'est la démarche développée par Jean-Daniel Reynaud et toute une série de travaux sur l'« économie des conventions ».

Qualifications et réseaux

Nombre de travaux en sciences sociales portent sur l'analyse du rôle des règles, et plus généralement du « collectif », dans la coordination des actions, en adoptant une posture qui ne soit ni individualiste, ni holiste. Les cadres d'analyse individualistes s'avèrent impropre à rendre compte de la constitution du collectif. Supposer à l'inverse que les individus sont mûs par des règles générales qui assurent la coordination fait basculer dans une conception trop mécaniste des actions, impropre à rendre compte des dynamiques d'actions.

Ces travaux rendent compte de l'accord à partir d'hypothèses renouvelées sur les compétences dont sont dotés les acteurs. Les compétences attribuées aux acteurs peuvent être : des compétences de justice, les personnes étant capables d'évaluer des actions en référence à des principes généraux de justice dans le cadre d'épreuves (Boltanski et Thévenot, 1991) ; des compétences d'intéressement en vue de mobiliser d'autres acteurs (Callon, 1992) ; d'engagement mutuel en situation d'incertitude par l'établissement de « contrats incomplets » (Favereau, 1989), d'interactivité (Ponssard, 1994). Par ailleurs, des dispositifs de coordination sont introduits : des dispositifs qui équipent les principes de justice, des intermédiaires (et en particulier des artefacts techniques) qui stabilisent les processus d'intéressement, des « règles du jeu » (J.-D. Reynaud, 1989) qui fixent des modes d'interrelations, des plans qui soutiennent un savoir commun.

L'individualisme méthodologique cherche à rendre compte de la coordination entre des individus sur lesquels ne pèse aucune forme d'engagement. Même les « contrats » des économistes néoclassiques ne constituent pas des engagements

interpersonnels : l'argent ne suit le contrat que dans la mesure où son intérêt personnel le lui commande. Lorsqu'ils analysent les contrats comme la rencontre de volontés individuelles, mettant au second plan le formalisme institutionnel, les juristes reconnaissent pourtant l'engagement entre les parties créé par le contrat. Une fois qu'il est conclu, la volonté individuelle n'est plus autonome : suivant la maxime classique, les conventions légalement formées tiennent lieu de loi à ceux qui les ont faites. Cet engagement tient même si le contexte se modifie. L'imprévision ne peut en effet constituer un motif juridiquement valable de révision : (elle) « n'est pas un vice du consentement, ni un motif légitime de repentir » (Carbonnier, 1963, p. 254). Pour l'économiste au contraire, le contrat ne tient que par l'intérêt individuel de chaque partie, ce qui résout le problème de l'exécution du contrat. Mais il n'est possible évidemment de construire des contrats ainsi équilibrés que moyennant des hypothèses très fortes concernant la capacité de prévision des individus : il n'y a, par construction, pas d'imprévision.

Pour résoudre les problèmes de coordination dans les situations marquées par l'imprévisibilité, on doit introduire des limites à l'indétermination de l'action des individus par l'établissement de liens entre l'individu et le monde extérieur. Les dispositifs de coordination introduits par les travaux précités constituent les supports de tels liens : des engagements mutuels par contrats, des artefacts techniques qui orientent les actions, des plans, des qualifications qui lient à des règles générales. On distingue deux formes générales de liens modélisés par ces recherches : ceux qui résultent de l'insertion de l'individu dans un réseau de relations, ceux qui résultent du fait que les individus doivent justifier leurs actions en référence à des règles générales. La capacité de coordination d'un individu repose dans un cas sur sa capacité à mobiliser un réseau de liens (la représentation de cette capacité par la réputation constitue une approximation possible), et dans l'autre, sur sa conformation à des règles générales (la notion de qualification est la mieux adaptée). P. Livet et L. Thévenot (1994) distinguent les formes de coordination ancrées sur des « objets personnalisés » (« l'identification des choses qui servent de repères s'inscrit dans les limites d'une action »), des « objets communs » (« transférables d'une histoire à l'autre ») ou des « objets conventionnels » (« qui assurent l'action à distance par des opérations de qualification en général »). Suivant cette terminologie, on dira que dans les réseaux, les relations sont médiatisées par des « objets personnalisés » ou des « objets communs », alors que la visée de jugements généraux s'appuie sur des « objets conventionnels ». Les relations entre les personnes dans les réseaux sont jalonnées de *repères* et non référencées à des *qualifications*.

La notion de réseau apparaît très utile pour caractériser une capacité de coordination reposant sur des liens interpersonnels. H. Arendt (1958) l'utilise pour représenter l'« entre-deux intangible » qui soutient les processus d'actions. Pour elle, l'action est : mise en mouvement, initiative, commencement qui se développe en processus d'action par le relais que constituent les autres. La « puissance » de l'agent dans l'action ne peut être « emmagasinée » : « le seul facteur matériel indispensable à l'origine de la puissance est le rassemblement des hommes ». Néanmoins cette incertitude radicale de l'action peut être limitée par l'engagement dans des promesses, « îlots de certitude dans un océan d'incertitude ». Le prototype de l'action est l'action politique. La notion de « réseau socio-technique » (Callon, 1991) vise à montrer que cette forme d'action vaut aussi dans des domaines tels que la recherche scientifique. Mais, dans cette dernière

construction, l'« entre-deux intangible » est consolidé par des intermédiaires qui permettent d'« emmagasiner de la puissance » (suivant l'expression d'H. Arendt).

L'analogie du « point de vue » peut y être utilisée ici avec profit (je m'appuie sur un texte de Ricœur, 1988). L'apparaître d'une chose à partir d'un point de vue est fait de « silhouettes » changeantes avec le point de vue. La transgression du point de vue n'est pas un « super point de vue », mais reprise du regard dans un discours qui transcende la vision : « l'acte de dénomination transcende toutes les apparitions, le nom constitue l'unité non perspectiviste de la chose ». Mais en même temps, le nom signifie « à vide, en l'absence du ceci-là » et il y a un écart originale entre la certitude (reposant sur l'apparaître) et la vérité (exprimée par le langage). Ce n'est que dans la « synthèse objectale » que l'unité est faite entre l'apparaître et le dicible. Les « objets personnalisés » et les « objets communs » pourront être considérés, dans la perspective de ce texte de Ricœur, comme des choses vues d'un point de vue, et les « objets conventionnels » comme des choses dites dans des énoncés. Néanmoins, la notion d'« objet conventionnel » suppose d'avoir réalisé la synthèse entre le rapport corporel à l'objet et l'objet qualifié qui circule dans des énoncés : l'« objet conventionnel » doit faire l'unité entre l'« apparaître » et le « dicible ». L'étude de cette tension est effectuée dans les travaux de Bessy et Chateauraynaud (1992). Je considèrerais que la notion de réseau est adaptée aux relations fondées sur l'« apparaître » (d'où l'utilisation du terme *repère*). Le caractère « local » des relations résulte du fait que les « choses » (en y incluant les personnes vues de l'extérieur en tant que choses) sont vues d'un point de vue. Le réseau est une chaîne de relations situées. C'est bien ce qu'évoque la notion de « réseau de relations personnelles » : chaque membre du réseau est une connaissance pour un proche et cette connaissance circule de points de vue en points de vue. Cette conception permet de tenir ensemble la « certitude » apportée par une connaissance directe et le caractère situé de cette connaissance (elle porte sur des « silhouettes »), qui empêche qu'elle puisse atteindre la « vérité » des énoncés généraux. On voit également clairement la discontinuité entre réseaux et qualifications. La qualification n'est pas un « super point de vue », mais elle est transgression du point de vue par la nomination et cette nomination demande à être « remplie » par des perceptions. Les formulations du programme de recherche sur les « réseaux socio-techniques » relèvent bien du registre des « apparences ». Les « intermédiaires » des réseaux permettent de déplacer et de faire voir des entités nombreuses dans des enceintes scientifiques : « si je regarde le graphique, c'est la même chose que les fiches, qui sont la même chose que les larves fixées, etc. » (Callon, 1986). Les intermédiaires sont des techniques de représentation (ce terme permet également de faire le passage avec l'univers politique où les personnes négocient par représentants interposés).

Les dispositifs qui ne manipulent que des qualifications sont « déséquilibrés » en un certain sens. Pensons par exemple à une opération de recrutement qui ne se ferait que sur la base du CV, ou à quelqu'un qui achèterait une voiture d'occasion sans aller la voir (sans parler d'un appartement). Dès que l'on ne suppose plus que les entités sont d'emblée dans une forme générale, il faut en passer par le point de vue. Le problème central du marché du travail est peut-être que la tension entre le « dicible » et l'« apparaître » y est particulièrement vive par rapport à d'autres marchés où la « synthèse objectale » est plus facilement concevable. Mon hypothèse est que le basculement du marché dans un univers de qualifications peut être à l'origine de certaines formes de chômage

de longue durée, ce qui justifie le développement d'intermédiaires qui permettent aux chômeurs d'être rendus présents, même par représentant interposé. Le partage entre marché et entreprise pourrait reposer sur le fait que dans les entreprises les personnes sont rapprochées, la consistance des relations étant fondée sur les perceptions, alors que sur les marchés on ne manipulerait que des qualifications. Cette hypothèse permettrait de comprendre le développement des « marchés internes » dans les situations où les produits sont trop complexes pour pouvoir être des « objets » au sens propre (équivalence entre la qualification et la perception), ce qui rejoint les conclusions des travaux qui traduisent cette complexité en termes de spécificité (Williamson, 1985). Mais elle heurte de nombreuses observations qui montrent le caractère mixte des organisations, comme des marchés (Granovetter, 1985).

Les organisations apparaissent comme des lieux privilégiés pour la mise en place de dispositifs permettant de passer de qualifications générales à des rapprochements interpersonnels et inversement. La question de leurs frontières est, de ce fait, particulièrement complexe. Le marché est « internalisé » à l'entreprise lorsque des acteurs de l'entreprise manipulent dans leurs transactions des indicateurs généraux de marché. Bien entendu, les actions dans l'entreprise sont guidées par tout un ensemble de règles techniques, juridiques, organisationnelles qui ont un espace de validité plus large. Les réseaux de relations interpersonnelles passent également les frontières de l'entreprise.

Conclusion : les intermédiaires aux frontières des organisations

Le traitement des désaccords avec les acteurs externes de l'organisation (qu'il s'agisse de clients mécontents, de financeurs qui s'inquiètent de la valorisation de leurs placements, de l'administration qui critique la façon dont sont appliquées les règles publiques ou de difficultés de recrutement) suppose de rester vigilant à l'expression de ces désaccords et de ménager un espace de négociation permettant de les traiter. D'où la multiplication, dans les organisations, de ces postes de « négociateurs », d'« intermédiaires ». On pourrait illustrer le développement de cette fonction par de nombreux exemples pris dans des domaines variés : le chauffeur-livreur d'une entreprise spécialisée dans le transport « de qualité » (Eymard-Duvernay, 1994), le contrôleur qualité chargé de négocier la qualité des produits entre les ateliers de production et les clients (Dodier, 1990), le correspondant-formation chargé de négocier la qualité du travail entre les ateliers de production et les candidats à l'emploi (Bureau *et alii*, 1991), le technico-commercial d'un organisme HLM (Eymard-Duvernay et Marchal, 1994). L'analyse de ces cas montre que, dans nombre de situations, la réalisation d'un accord ne peut reposer sur des qualifications générales préétablies. Il faut que s'enclenche une dynamique d'engagement mutuel, prenant appui sur des données non prévisibles et qui émergent lors de la mise en présence des personnes.

Les relations des organisations avec leur environnement peuvent être faites de ces séries d'intermédiaires qui constituent des lieux de négociation, ou bien en rester à des qualifications générales (le marché n'est représenté que par des indicateurs généraux de prix, l'administration n'est vue qu'au travers de ses règles formelles, les usagers ne sont représentés que par des imprimés administratifs, les disponibilités en main-d'œuvre du marché du travail ne sont représentées que par des qualifications générales). Dans ce dernier cas, l'environnement est

fait de contraintes. Constituer des médiations crée des degrés de liberté. Mais il faut bien voir que cette démarche est coûteuse, particulièrement en termes de qualification des personnes. Dans une organisation peu liée à son environnement, les emplois à la frontière sont des emplois d'exécution. Introduire un espace de débats avec les acteurs externes conduit nécessairement à relever le niveau de qualification de ces emplois.

Références bibliographiques

- H. Arendt, 1961, *Condition de l'homme moderne*, Calmann-Levy.
- C. Bessy et F. Chateauraynaud, 1992, « Le savoir-prendre. Enquête sur l'estimation des objets », *Techniques et culture*, 20, 105-134.
- L. Boltanski et L. Thévenot, 1991, *De la justification. Les économies de la grandeur*, Gallimard.
- M.-C. Bureau, E. Le Dantec, P. Nivolle, 1991, « L'insertion professionnelle par le RMI », *La lettre d'information du CEE*, 22.
- M. Callon, 1986, « Éléments pour une sociologie de la traduction », *L'année sociologique*, 36.
- M. Callon, 1992, « Réseaux technico-économiques et irréversibilité » in *Figures de l'irréversibilité* (R. Boyer Éd.), Éditions de l'École des Hautes études en Sciences Sociales.
- Carbognier, 1963, *Théorie des obligations*, PUF.
- N. Dodier, 1990, « Les formes d'expression de l'impératif de sécurité. Le cas d'une usine d'emballage métallique », *Dossier de recherche du Centre d'Études de l'Emploi*.
- F. Eymard-Duvernay, 1994, « Coordination des échanges par l'entreprise et qualité des biens », in *Analyse économique des conventions* (A. Orléan éd.), PUF.
- F. Eymard-Duvernay, E. Marchal, 1994, « Les règles en action. Entre une organisation et ses usagers », *Revue Française de Sociologie*, XXXV, 5-36.
- O. Favereau, 1989, « Marchés internes, marchés externes », in *l'Économie des conventions*, *Revue économique*, mars.
- M. Granovetter, 1985, « Economic Action and Social Structure : The Problem of Embeddedness », *American Journal of Sociology*, 91, 3.
- D.M. Kreps, 1990, « Corporate Culture and Economic Theory », in *Perspectives on Positive Political Economy* (James E. Alt, Kenneth A. Shepsle, Eds.), Cambridge University Press.
- P. Livet et L. Thevenot, 1994, « Les catégories de l'action collective », in *Analyse économique des conventions* (A. Orléan éd.), PUF.
- D. Marsden, 1989, *Marchés du travail. Limites sociales des nouvelles théories*, Economica.
- Ponssard, 1994, « Formalisation des connaissances, apprentissage organisationnel et rationalité interactive » in *Analyse économique des conventions* (A. Orléan éd.), PUF.
- J.-D. Reynaud, 1987, « Qualification et marché du travail », *Sociologie du travail*, 1.
- J.-D. Reynaud, 1989, *Les règles du jeu*, Armand Colin.
- P. Ricœur, 1960, *Finitude et culpabilité*, Aubier.

- J. Saglio, 1987, « Les négociations de branches et l'unité du système français de relations professionnelles : le cas des négociations de classification », *Droit Social*, 1.
- H. Simon, 1976, « A behavioral model of rational choice. From substantive to procedural rationality », in Latsis ed., *Methods and Appraisal in Economics*, Cambridge University Press.
- H.C. White, 1981, « Where do Markets come from ? » *American Journal of Sociology*, Nov.
- O.E. Williamson, 1985, *The Economic Institutions of Capitalism : Firms, Markets, Relational Contracting*, New York, Macmillan, The Free Press.

Trois thèses de Jean-Daniel Reynaud sur l'économie des règles

Olivier FAVEREAU

Discuter avec Jean-Daniel Reynaud, quand on est économiste, est une entreprise dans laquelle il est dangereusement facile de se lancer, tant la proximité des langages théoriques paraît évidente : Jean-Daniel Reynaud connaît de l'intérieur les modèles fondamentaux de l'analyse économique contemporaine, pratique un individualisme méthodologique sans doute plus subtil mais tout aussi exigeant que celui de la grande tradition néo-classique et s'insère de plain-pied dans les débats qui agitent la recherche théorique actuelle — par exemple sur les coordinations par les règles qui sous-tendent, toujours, et remplacent, parfois, les coordinations marchandes.

Discuter avec Jean-Daniel Reynaud, *sur les règles*, quand on est économiste, commence donc comme une entreprise de conversation, dont le naturel est, pour ainsi dire, démultiplié par la culture et la courtoisie du sociologue. Puis, insensiblement, le débat se tresserre et l'entreprise commence à apparaître pour ce qu'elle est vraiment : une aventure, naturelle — sûrement, anodine — sûrement pas. Mon expérience est que de cette discussion¹, un économiste ne peut espérer sortir indemne.

Il y a d'abord la surprise de constater que les questions fondamentales posées par un sociologue, réfléchissant sur sa discipline, ressemblent fort à celles autour desquelles tourne l'économiste, oublioux des limites de sa propre discipline.

Il y a plus grave — car la surprise précédente gardait un élément essentiel d'extériorité. L'investigation sur les règles menée par Jean-Daniel Reynaud²,

1. Menée, entre autres, dans le séminaire commun « Le travail : marché et organisation » que nous organisons au CNAM une fois par mois depuis octobre 1990, avec le concours d'Emmanuelle Reynaud.

2. Inutile d'en rappeler le caractère central dans l'œuvre de J.-D. Reynaud : il suffit d'évoquer le titre de l'ouvrage de 1989, ainsi que le programme de recherches proposé en 1991 : « Les résultats de la sociologie du travail permettent de définir une nouvelle forme de la sociologie de l'action posant comme une caractéristique majeure de l'acteur social son autonomie, c'est-à-dire sa capacité de construire des règles sociales et d'y consentir » (1991, p. 13).

aussi peu suspecte de holisme méthodologique que les économistes sont en droit de le souhaiter, débouche sur une remise en cause de leur individualisme méthodologique — à tous les niveaux où celui-ci trouve à s'exprimer : groupe, entreprise, société. L'élément commun à cette triple remise en cause est précisément et paradoxalement la nécessaire reconnaissance du... fait collectif.

La première thèse se situe au niveau de l'entreprise — elle s'appuie sur la distinction entre « régulation autonome » et « régulation de contrôle », et oblige les économistes à reconnaître l'existence de relations de pouvoir ; la deuxième se situe au niveau du « système social » dans son entier, et consiste à dire simplement qu'il n'existe rien de tel qu'un « système social », ce qui constraint l'économiste à réfléchir sur des situations globales de non-coordination ; la troisième, moins développée que les deux précédentes, se situe au niveau du groupe, petit ou grand : une composante essentielle de son efficacité échappera à l'analyse tant qu'on n'aura pas de notion théorique de « qualification collective », notion « appelée » par l'individualisme méthodologique de Jean-Daniel Reynaud, mais qui ne peut que choquer celui que pratique l'économiste orthodoxe.

Les règles contiennent une relation de pouvoir

Lorsque les économistes ont découvert, ou plutôt redécouvert³, à la suite de Arrow (1969) et de Hurwicz (1970), l'ampleur empirique et l'importance analytique des phénomènes de coordination, par les règles, des activités économiques, ils avaient, en bonne logique, deux possibilités d'intégration de ces phénomènes, dans le corpus orthodoxe, hérité de Walras et axiomatisé par Arrow et Debreu :

(i) Développer la notion de *contrainte*, car après tout les faits sociaux associés aux règles ne sont-ils pas « des manières d'agir, de penser et de sentir, extérieures à l'individu, et qui sont douées d'un pouvoir de coercition en vertu duquel ils s'imposent à lui » (Durkheim, 1937, p. 5) ?

(ii) Étendre l'espace de *choix* des agents économiques rationnels — aux *modalités* de leurs transactions, au lieu de le limiter au *contenu* de leurs transactions.

La seconde possibilité, on le sait, fut la seule exploitée : à une théorie des règles-contraintes, a été préférée une théorie des règles-contrats, survalorisant ainsi l'aspect « consentement » dans la conformité à la règle et éliminant totalement l'aspect contraignant. Ainsi, dans la figure archétypique de la relation hiérarchique (ou de ce qu'il en teste) en économie, le « Principal » propose un schéma d'incitations à « l'Agent » qui, en dépit du manque d'information du premier sur les caractéristiques ou le comportement du second, maximise le profit espéré du premier, tout en assurant un niveau d'utilité minimal pour le second⁴.

3. Coase (1937) est le premier à avoir réalisé que l'entreprise, au lieu d'être seulement un agent comme chez Walras ou Marshall, était aussi un mode de coordination distinct du marché. Plus grave encore : elle n'est un agent pertinent pour l'analyse économique, donc distinct des ménages ou des intermédiaires commerçants, que si cet agent peut mobiliser ce mode spécifique de coordination. Malheureusement, ce texte, par trop novateur, ne sera guère lu avant Williamson (1975), et de toute façon il mettait plus l'accent sur la notion du coût de transaction que sur celle de règles.

4. Dans un cadre de jeux dynamiques, les deux partenaires jouent leur stratégie optimale, et la « règle » est la solution du jeu.

Il est passionnant de confronter ce schéma à celui, désormais classique, que nous propose Jean-Daniel Reynaud dans une série de textes depuis 1979 : le travail « réel » (par opposition au travail « prescrit ») est le résultat d'un compromis entre deux sources de régulation : il y a « les règles qui viennent de la direction, qui descendent du sommet vers la base (nous les appellerons règles de contrôle) et celles qui sont produites, dans l'entreprise, par les groupes d'exécutants eux-mêmes (nous les appellerons règles autonomes) » (1988, p. 6). Dans certains contextes, une négociation explicite est à l'origine de ce compromis : on parlera alors de « régulation conjointe », qu'il ne faut pas confondre avec la régulation autonome ; [la régulation conjointe] « est, de manière bien caractérisée, une régulation de contrôle, puisqu'elle vient de l'extérieur donner des règles aux unités concrètes de travail » (1988, p. 16).

Le schéma de Jean-Daniel Reynaud concrétise une démarche « réaliste », tandis que le schéma d'incitation incarne une démarche « instrumentaliste » : en effet la théorie économique s'efforce de prédire la règle que se donneront deux agents économiques optimisateurs, sans souci de compatibilité avec les justifications qu'en fourniraient les agents eux-mêmes. J.-D. Reynaud ne dissocie pas théorie des règles et réalité perçue des relations de pouvoir⁵, à la différence de la théorie économique — qui, de longue date, rejette toute explication par le pouvoir. L'objection traditionnelle des économistes est qu'une relation de pouvoir s'identifie à une contrainte, ce qui a le double inconvénient de produire, trop tôt, dès le niveau des hypothèses, ce que l'on cherchait à expliquer, et d'éluder la question de l'efficacité⁶. Jean-Daniel Reynaud prend à revers cette objection (que je résumerai par la formule : entre le contrat et la contrainte, il n'y a rien) en montrant que toute relation de pouvoir s'exprime au moyen de règles, qui vont combiner consentement et contrainte ; or la théorie économique orthodoxe ne dispose d'aucun outil de modélisation d'un tel objet, par essence, hybride.

Il n'est pas inutile de reconstituer la logique du raisonnement qui conduit à interpréter les règles effectivement suivies dans les entreprises comme un compromis entre deux régulations :

— Le point de départ est le rappel à une réalité immédiate : les règles, quand elles portent sur le comportement d'autrui, servent à faire obéir. Elles ont une fonction de contrôle, avec un dessein, proche ou lointain, d'efficacité.

— L'étape suivante s'appuie sur le constat que le contrôle n'est ni parfait ni automatique : les limites du contrôle donnent naissance à la recherche d'un consentement minimal, au moment même où les exécutants se découvrent des marges de manœuvre. Au surplus, la volonté de contrôle suscite de façon quasi mécanique une volonté inverse de résistance⁷.

5. « L'exercice d'un pouvoir se traduit très généralement par l'imposition d'une règle » (J.-D. Reynaud, 1991, p. 22) ; « Les rapports de pouvoir sont aussi des rapports de régulation » (J.-D. Reynaud, 1990, p. 330).

6. Si la relation de pouvoir n'est pas efficace, elle sera supplanteée tôt ou tard par une relation marchande — et si elle est efficace, alors la relation de pouvoir n'en est pas une puisqu'elle se déduit finalement de son efficacité — telle est en substance, à titre d'illustration, la critique de Samuelson à Marglin (1973) : voir Marglin (1984).

7. Le rapprochement avec la théorie du « pouvoir compensateur » de Galbraith serait peut-être fécond. De fait, Galbraith est un économiste que son intérêt pour les relations de pouvoir (voir 1985) suffit à classer comme hétérodoxe.

— Les règles autonomes qui émergent en réaction aux règles de contrôle ne sont pas, tant s'en faut, dénuées de tout souci d'efficacité : encore une fois, il faut combler les limites du contrôle (même en admettant qu'il est tout entier tourné vers une exigence d'efficacité).

— Le résultat de cette interaction complexe va être un compromis⁸ entre contrôle et autonomie, entre direction et protection, entre contrainte et contrat, entre autorité et légitimité, avec des effets variables en termes d'efficacité.

Cette théorie conjointe des règles et des relations de pouvoir, au sein de l'entreprise (ou dans toutes les configurations où « un individu ou un groupe a la capacité d'intervenir dans le fonctionnement, l'organisation, l'activité d'un autre groupe ») (1993, p. 106) fait ressortir les traits spécifiques et les faiblesses de l'explication économique de type « Principal-Agent », surtout si on la rapproche des vues de M. Crozier (1970) : ce dernier insiste fortement sur les interdépendances paradoxales qui traversent toute relation de pouvoir, et montrent que la question-clé est celle du « contrôle des sources d'incertitude ». Or ces sources d'incertitude font irrésistiblement penser aux problèmes d'asymétrie d'information de la nouvelle micro-économie. C'est dire qu'il faut reprocher à cette micro-économie des règles moins une erreur complète de diagnostic qu'un biais excessif sur les formes stables auxquelles peuvent parvenir ces interrelations : le Principal maximise son profit espéré, l'Agent retire autant d'utilité que n'importe où ailleurs. Sans doute est-ce là une caractérisation *statique* du pouvoir, au travers de son *résultat* « à l'équilibre ». À ce niveau, il est, peut-être, admissible de raisonner purement en termes d'accords de volontés, encore qu'il convienne de démontrer que le résultat est analysable indépendamment du processus qui l'a produit.

Justement, la force de l'approche du pouvoir et des règles par les deux régulations est d'offrir une caractérisation *dynamique* du pouvoir, au travers de son *processus*, qui conduit, ou ne conduit pas⁹, à un compromis stable, analysé comme un « équilibre ». Et à ce niveau, il est impossible de raisonner autrement que dans un modèle où peuvent se combiner contrainte et consentement.

Voilà le premier pilier de l'économie des règles telle que la reconstruit J.-D. Reynaud. L'individualisme méthodologique des économistes est mis en demeure de faire sa place à une conception sobre, opératoire, et, tous comptes faits, ordinaire, de la relation de pouvoir. On notera que cette adaptation de l'individualisme méthodologique requiert le passage à une hypothèse de rationalité limitée¹⁰.

8. Il me semble que le projet de Boltanski et Thévenot (1991) est de ren constituer la grammaire générale des formes pures de ces compromis viables.

9. Sur ce point, voir le texte de E. Reynaud et J.-D. Reynaud (1993).

10. Au lecteur qui s'interroge sur la possibilité de modéliser une combinaison de consentement et de contrainte, je signale cette coïncidence : Simon (1965) a suggéré que les contraintes des problèmes de choix devraient être interprétées, dans une méthodologie réaliste, comme des « objectifs ». Or les « niveaux de satisfaction », par lesquels Simon modélise la rationalité limitée, ont, bien entendu, un statut d'« objectifs ». Ainsi le même repère peut, selon l'attitude du décideur, être interprété dans l'ordre de la contrainte — ou dans celui du consentement.

Le système social n'existe pas en tant que système

La seconde thèse de J.-D. Reynaud nous fait passer du niveau de l'entreprise à celui de la société globale. Cette thèse, que laisse entrevoir la confrontation avec M. Maurice, F. Sellier et J.-J. Silvestre¹¹ et que confirmeront les critiques à l'encontre de la « Théorie de la Régulation »¹², est présentée, en toute clarté dans « Les règles du jeu » (1989, 1993).

- « (...) Entre cet hypothétique système global et les sous-systèmes sociaux (...) il n'y a pas d'homomorphisme. La variété des systèmes locaux l'interdit. Cette affirmation est contraire aux ambitions des sociologues depuis l'origine, qui ont bien été de démontrer l'existence d'un système social (...) » (p. 26).
- « (...) La fiction du système social » (p. 55, note 20).
- « Le point de départ de l'analyse n'est pas la société, c'est la pluralité des acteurs collectifs » (p. 22).
- « Il n'y a aucune raison de postuler l'existence d'un système social » (p. 172).
- « Chaque système social a une structure et un équilibre différents. Quant au système social tout court, il n'en a aucun, car il n'existe pas » (p. 173).

S'il n'y a pas le moindre doute sur la signification de cette thèse, comme le montre cette série de citations, toutes également brutales, il n'en va pas exactement de même en ce qui concerne l'argumentation qui la fonde : J.-D. Reynaud paraît très soucieux d'établir que l'État n'est pas en position de contrôle¹³ par rapport aux régulations d'ordre inférieur, de telle sorte que « "la société" et un groupe restreint forment des systèmes sociaux différents, du point de vue même de leur système régulatoire » (p. 34). Pourtant, il semble, à première vue, que la théorie, exposée au § 1, des régulations propres à une organisation conclut *dès ce niveau*, sinon à une certaine indétermination, du moins à une impossibilité certaine de contrôle absolu. Quel inconvénient y aurait-il à transporter cette conclusion, à l'échelon global, du point de vue de la thèse de l'inexistence d'un *système* social ? Celui-ci, peut-être : parler de système — de façon non métaphorique — implique, au minimum, un regard extérieur, au maximum, une posture d'opérateur face à une machine. Or il n'y a plus de lieu d'où l'on surplombe « la société » qu'il n'y en a d'où l'on domine le langage. La seconde thèse de J.-D. Reynaud, la plus provocante assurément, aurait pour milieu vital, la philosophie du second Wittgenstein¹⁴.

Quo qu'il en soit de ces filiations possibles, il faut prendre la mesure des retombées méthodologiques de cette thèse : J.-D. Reynaud nous administre la preuve des sévères et exigeantes disciplines intellectuelles qu'impose l'individualisme méthodologique.

11. « Plus généralement quand on compare des systèmes sociaux étendus, voire des sociétés, on doit plutôt comparer la nature et l'étendue des régulations partielles qu'imaginer une régulation globale » (1979, p. 372).

12. Voir J.-D. Reynaud (1990, p. 182 ; 1991, p. 19, note 18 ; aussi 1993, p. 1).

13. « Ce qui caractérise l'État moderne, ce sont moins des rapports de subordination avec des sujets que des rapports d'échange et de négociation entre régulations de contrôle et régulations autonomes » (1993, p. 174).

14. Notamment telle qu'elle est réinterprétée, aujourd'hui, par Kripke (1982).

Premier exemple : la question du pouvoir. Au moment même où J.-D. Reynaud réaffirme avec force, sur le plan micro-social, la prégnance des phénomènes de pouvoir dans la logique des règles qui gouvernent toute entreprise, il en annule les effets sur le plan macro-social, alors qu'on pouvait s'attendre à une relecture originale (car purement organisationnelle de Marx). Mais J.-D. Reynaud, si je le lis bien, a raison de décevoir cette attente superficielle, car son propos est de construire une nouvelle théorie individualiste des liens de subordination (dans une société démocratique), et sûrement pas un nouvel avatar d'une approche holiste des relations de pouvoir¹⁵.

Deuxième exemple : la question de la coordination. Les économistes orthodoxes n'éprouvent aucune gêne à mêler des modèles d'optimisation, en micro-économie, et des modèles d'équilibre, en macro-économie. Pourtant l'obtention de l'équilibre échappe à toute modélisation micro-économique. Le comble de l'incohérence est atteint lorsque les « équilibres » étudiés sont des équilibres non walrasiens, admettant des rationnements : pour appréhender des configurations macro-économiques qui traduisent des échecs de la coordination marchande, on passe par des structures de rationnements reproductibles (cf. Picard, 1993), qui sont des « points fixes », c'est-à-dire des situations de coordination non moins forte que dans le cas des équilibres walrasiens ! La conséquence logique de l'hypothèse de rationalité limitée devrait être l'absence de tout mécanisme de coordination globale : il y a donc une grande cohérence entre la thèse d'organisations imparfaitement contrôlées et la thèse de l'inexistence d'un système social. Dans les deux thèses, les exigences de l'individualisme méthodologique sont également prises au sérieux — au lieu de servir de paravent à des habitudes de modélisation qui n'ont d'autre justification que leur confort mathématique.

La thèse de l'inexistence du système social prend donc les économistes au piège des principes de méthode qu'ils affichent plus volontiers qu'ils ne les appliquent : l'entité globale sous examen n'est sûrement pas en situation « d'équilibre ». La défense traditionnelle des économistes est de dire qu'entre l'équilibre et le chaos, il n'y a rien qui vaille la peine d'être étudié. C'est là, sans doute, une erreur complète : c'est justement parce qu'il n'existe pas d'instance de coordination globale, pour racheter les erreurs des agents économiques, que ceux-ci ne peuvent plus désintéresser des problèmes de coordination. Bref, à la différence de l'univers de la théorie de l'équilibre général où l'on peut concevoir un traitement séparé¹⁶ de la rationalité individuelle et de la coordination interindividuelle, dans l'univers de la rationalité limitée, les décisions individuelles vont intégrer, poussées par la nécessité, les difficultés de la coordination interindividuelle. L'*homo oeconomicus* est peut-être moins rationnel, mais, pour cette raison même, il est plus prévoyant.

Cette intégration entraîne des effets en retour sur des règles : c'est le sens de la troisième thèse de J.-D. Reynaud.

15. D'où les réticences de J.-D. Reynaud à l'égard de la « Théorie de la Régulation », réticences renforcées par la similitude des terminologies. En fait, le débat entre la régulation selon J.-D. Reynaud et la régulation selon R. Boyer recouvre l'opposition de méthode entre une philosophie de l'action et une philosophie systémique (ou une philosophie de la reproduction : sur ce point, cf. la liste de définitions rassemblées par R. Boyer (1986, p. 130-135)).

16. Ceci est très bien vu par Arrow (1974) — avec, en conséquence, une attitude en porte à faux par rapport à l'individualisme méthodologique revendiqué.

La qualification peut être essentiellement collective

« Partons d'une observation banale que confirmerait tout cadre d'atelier : dans un atelier où chacun des individus est facilement remplacable, avec des délais d'adaptation très courts et de très faibles pertes de production, il est cependant impossible de remplacer tous les salariés d'un coup sans une longue période de remise en train et de fortes pertes de production. En d'autres termes, si l'on définit la qualité par la substituabilité, même lorsqu'aucun individu n'est qualifié (chacun est aisément substituable), l'ensemble qu'ils constituent a une qualification appréciable (la substitution a un coût élevé) ».

C'est ainsi que J.-D. Reynaud introduit la notion de « qualification collective » (1987, p. 94). Bien qu'elle ait la nature d'une « culture orale et implicite, souvent semi-clandestine, qui entraîne et soutient le fonctionnement officiel d'une organisation, il faut voir en elle « un élément constitutif de l'organisation elle-même » (*ibid.*, p. 94-95)¹⁷. Une notion voisine, celle de « capital communautaire » ou de « capital collectif » ou encore de « capital culturel », présentée dans l'ouvrage de 1989 (chap. 3, § 3.7) comme « l'ensemble des règles qui permet à la communauté de fonctionner », doit en être rapprochée pour mieux isoler le problème profond que J.-D. Reynaud va poser à toute approche méthodologiquement individualiste du phénomène organisationnel ou de l'acteur collectif.

La connexion avec les développements qui précédent n'est pas difficile à établir :

— Sans les raisons qui expliquent l'existence d'une régulation de contrôle et d'une régulation autonome, la notion de « qualification collective » serait vide de sens ; c'est parce que la régulation de contrôle est impuissante à tout contrôler et que la régulation autonome a, par-delà son objectif d'autonomie, une visée d'efficacité — qu'apparaissent la possibilité et la fonctionnalité de cette qualification collective : celle-ci prend donc sa source dans l'écart entre le travail prescrit et le travail réel. Un collectif de travail est un « ensemble capable de régulation autonome » (1988, p. 84) — et cette capacité fonde sa « qualification collective »¹⁸.

— Dans l'univers de la rationalité limitée, on ne peut plus se payer le luxe d'une cloison étanche (comme dans la théorie de l'équilibre général) entre la rationalité individuelle et la coordination collective, ni bien sûr collectivement, ni même individuellement. Une technique générale pour alléger, sinon supprimer, cette difficulté, va être l'organisation, c'est-à-dire l'action collective coordonnée par des règles de telle sorte que des individus se rendent, pris collectivement, indépendants de chacun d'eux, pris individuellement¹⁹. Le fonction-

17. L'article de 1988 part d'un exemple plus restrictif : la résolution d'un problème par un « cercle de qualité ou un groupe de progrès » (1988, p. 83). J.-D. Reynaud vise alors un type particulier de « qualification collective », celui que Aoki (1988) a défini comme coordination horizontale. Voir aussi (1993, p. 80-81).

18. Cette idée a été entrevue mais pas exploitée de cette façon par Doeringer et Piore (1971, chap. 2 et préface 2^e édition). De même, il est frappant de constater que l'écart entre les théories de l'action de l'organisation, « espousé » et « in-use », joue un rôle fondamental dans le schéma de Argyris et Schön (1978) dont on verra la proximité avec celui de J.-D. Reynaud.

19. Cette autre idée a été entrevue — et, elle aussi, exploitée d'une autre façon par Arrow, dans

nement interne de l'organisation peut supporter un certain volant de turn-over, sans dommage, comme on l'a vu, dans l'exemple initial évoqué par J.-D. Reynaud.

Pour convaincre le lecteur de la généralité du phénomène, voici un deuxième exemple emprunté à Argyris et Schön : « Considérez une grande organisation durable, comme l'armée américaine. Sur 50 ans ou presque, la totalité de son personnel s'est renouvelée, et cependant on en parlera encore comme de "l'armée". Ce n'est plus du tout la même collection d'individus — aussi en quel sens est-elle la même ? » (1987, p. 15). Argyris et Schön examinent et écartent certaines explications assises sur des éléments apparemment objectifs (les uniformes, les armes) — avant d'en venir aux règles de fonctionnement et de décision (qu'ils nomment « théorie de l'action ») : les unes ont perduré, les autres ont évolué, parfois disparu. C'est cet ensemble mouvant de règles, cette théorie de l'action « en usage », « une chose apparemment abstraite, qui est la chose la plus distinctement réelle à propos de l'armée. C'est ce que les vieux militaires connaissent et que les jeunes apprennent à travers un processus continu de socialisation » (1978, p. 16).

En dynamique, le déplacement de ces règles supposera un « apprentissage collectif » (J.-D. Reynaud), un « apprentissage organisationnel » (C. Argyris et D. Schön). Mais que les mots ne nous abusent pas : « Assurément, seuls les individus se souviennent, tirent des conclusions, proposent des solutions » (J.-D. Reynaud, 1993, p. 94) ; « Il n'y a pas d'apprentissage organisationnel sans apprentissage individuel » (Argyris et Schön, 1978, p. 20).

Cet ultime « rappel à l'individualisme méthodologique » dont J.-D. Reynaud suggère, non sans malice, qu'il est « tout naturel pour un économiste » (1991, p. 18) est ici profondément troublant, car en parlant de « qualification collective » ou d'« apprentissage collectif », que faisons-nous sinon prêter à un collectif des propriétés que les économistes n'ont jamais attribuées qu'à des individus²⁰ : savoir, apprendre ? Cette gêne que ressent l'économiste mérite qu'on l'examine de plus près, car, à la réflexion, elle n'a pas lieu d'être, du moins sous cette forme. En réalité, ici comme ailleurs, J.-D. Reynaud pratique un individualisme méthodologique sans concession — sans concession aux modèles usuels de la rationalité optimisatrice non coopérative, chère à l'économiste orthodoxe. Rappelons-nous comment a été introduite la notion de qualification collective : par la capacité d'une organisation — intentionnellement construite par ses membres ou certains d'entre eux — de se rendre indépendante de la permanence de ses membres ou de certains d'entre eux. Ce sont des choix individuels qui ont pu faire en sorte que la capacité d'action collective soit partiellement dégagée de la tutelle des choix individuels. Les mécanismes précis de cette dynamique sont certes malaisés à reconstituer — mais là n'est pas la question : la question est celle de la cohérence dans l'individualisme méthodologique. Or ce n'est pas, de la part du sociologue, oublier le pouvoir des individus que de rappeler à l'économiste que ce pouvoir va jusqu'à inclure celui de s'auto-limiter.

En conclusion, on peut se demander vers quel type d'économie nous irions,

son opuscule fondateur de l'économie des organisations : « Pourquoi l'action collective ? (...) Du point de vue de l'économiste, c'est parce que l'action collective peut étendre le domaine de la rationalité individuelle » (1974, p. 16).

20. Voir Agassi (1973) pour une reformulation particulièrement claire de ce précepte.

dans un débat avec la sociologie, sur la coordination par les règles, selon J.-D. Reynaud. Les trois thèses réaffirment la fécondité de l'individualisme méthodologique, comme espace commun entre l'économie et la sociologie, et en ce sens rejettent tout compromis avec des théories économiques critiques d'inspiration holiste ; néanmoins il ne s'agit pas non plus, pour la sociologie, de déposer les armes devant le programme de recherche néo-classique : celui-ci se voit adresser le reproche que son individualisme méthodologique est, sur des points essentiels, de pure façade. Le programme néo-classique prête aux individus soit trop de rationalité (1^{re} thèse), soit une rationalité peu cohérente (deuxième thèse), ou enfin trop peu de rationalité (3^e thèse). Si l'économie des règles selon J.-D. Reynaud est hétérodoxe, — et elle l'est — c'est au nom de valeurs dont l'orthodoxie théorique en économie restreint le champ d'application, par paresse et par conformisme.

Le débat qu'a initié Jean-Daniel Reynaud sur la coordination par les règles a, d'ores et déjà, le mérite de rappeler que les grandes disciplines ne communiquent pas par leurs frontières mais par leur centre.

Bibliographie

- J. Agassi, « Methodological Individualism », in J. O'Neill, ed., *Modes of Individualism and Collectivism*, Heinemann, Londres, 1973, p. 185-212.
- M. Aoki, *Économie Japonaise : information, motivations et marchandise* (1988), traduction française, Economica, Paris, 1991, 354 p.
- C. Argyris et D.A. Schön, *Organizational Learning : A theory of action perspective*, Addison-Wesley, Reading (Mass.), 1978, 344 p.
- K.J. Arrow, « The organization of economic activity : issues pertinent to the choice of market versus non market allocation » (1969), in M.D. Intriligator, *Frontiers of Quantitative Economics*, North Holland, Amsterdam, 1971, p. 3-25.
- K.J. Arrow, « Limited knowledge and economic analysis », *American Economic Review*, mars 1974, p. 1-10.
- K.J. Arrow, *The limits of organization*, FELS Lectures on Public Policy Analysis, Norton, New York, 1974, 86 p.
- L. Boltanski et L. Thévenot, *De la justification : les économies de la grandeur*, Collection NRF essais, Gallimard, Paris, 1991, 485 p.
- R. Boyer, *La théorie de la régulation : une analyse critique*, Collection Agalma, La Découverte, Paris, 1986, 143 p.
- R.H. Coase, « La nature de la firme » (1937), traduction française de C. Thiébault, *Revue Française d'Économie*, hiver 1987, p. 133-163.
- M. Crozier, « Du problème du pouvoir dans les sociétés avancées », Chap. 1 de : *La Société Bloquée*, Le Seuil, Paris, 1970, p. 27-46.
- P.B. Doeringer et M.J. Piore, *Internal Labor Markets and Manpower Analysis*, 1971, 2^e édition, avec une nouvelle introduction, Sharpe, New York, 1985, 214 p.
- E. Durkheim, *Les Règles de la Méthode Sociologique* (1937), Collection : Quadrige, Presses Universitaires de France, Paris, 1986, 149 p.
- J.K. Galbraith, *Anatomie du Pouvoir*, Le Seuil, Paris, 1985, 187 p.

- L. Hurwicz, « On informationnally decentralized systems », Chap. 14 de : C.B. McGuire et R. Radner, eds., *Decision and organization*, North Holland, Amsterdam, 1972, p. 297-336.
- S.A. Kripke, *Wittgenstein on rules and private language : an elementary exposition*, Harvard University Press, Cambridge, 1982, 150 p.
- S.A. Marglin, « Knowledge and Power », Chap. 9 de F.H. Stephen, ed., *Firms Organization and Labour : approaches to the economy of work organization* MacMillan, Londres, 1984, p. 146-164.
- S.A. Marglin, « Origines et fonctions de la parcellisation des tâches : À quoi servent les patrons ? », traduit in A. Gorz, éd., *Critique de la Division du Travail*, Collection : Politique, Le Seuil, Paris, 1973, p. 41-89.
- M. Maurice, F. Sellier et J.-J. Silvestre, *Politique d'Éducation et Organisation industrielle en France et en Allemagne*, Collection : Sociologies, Paris, PUF, 1982, 382 p.
- P. Picard, *Wages and unemployment : a study in non Walrasian macroeconomics*, Cambridge University Press, Cambridge, 1993, 263 p.
- J.-D. Reynaud, « Conflit et Régulation Sociale : Esquisse d'une théorie de la régulation conjointe », *Revue Française de Sociologie*, avril-juin 1979, p. 367-376.
- J.-D. Reynaud, « Les régulations dans les organisations : régulation de contrôle et régulation autonome », *Revue Française de Sociologie*, janvier-mars 1988, p. 5-18.
- J.-D. Reynaud, « La négociation de la qualification », *Archives Européennes de Sociologie*, n° 1, 1988, p. 78-101.
- J.-D. Reynaud, *Les règles du jeu : L'action collective et la régulation sociale*, Collection : Sociologie, 1^{re} édition, 1989, 2^e édition, 1993, Colin, Paris, VII + 314 p.
- J.-D. Reynaud, « Un paradigme du système social », in J.-D. Reynaud, F. Eyraud, C. Paradeise, et J. Saglio, éds., *Les Systèmes de Relations Professionnelles : examen critique d'une théorie*, Éd. du CNRS, Paris, 1990, p. 279-290.
- J.-D. Reynaud, « Le Système et la Règle », in J.-D. Reynaud, F. Eyraud, C. Paradeise et J. Saglio, éds., *Les Systèmes de Relations Professionnelles : Examen critique d'une théorie*, Éd. du CNRS, Paris, 1990, p. 327-332.
- J.-D. Reynaud, « Pour une sociologie de la régulation sociale », *Sociologie et Société*, automne 1991, p. 13-26.
- E. Reynaud et J.-D. Reynaud, « La régulation conjointe et ses dérèglements », Mimeo, Paris, 1993, 18 p.
- H. Simon, « The Logic of Rational Decision » (1963), Chap. 3.1 de *Models of Discovery*, Reidel, Boston, 1977, p. 169-186.

Tripartite participation in policy making : lessons for Italy*

Tiziano TREU

The tradition

Tripartite consultation and cooperation in the field of economic and social policies have quite a significant tradition in Italy, in spite of the fact that the Italian industrial relations have not traditionally been conducive to these practices. Most of the traditional features of the system have made tripartite cooperation difficult¹. These include the relative fragility of industrial relations and collective bargaining (a characteristic which is linked to the country's late economic development), the fragmentation of industrial structures, the almost non-existent institutionalisation of industrial relations and the tensions within the political system which hamper the already difficult task of building a national and social consensus. Other significant difficulties derive from the traditions of Italian trade unionism, which is characterised by deeply-rooted political divisions, confrontational attitudes and organisational weakness.

In more recent years, however, the social partners, and the trade unions in particular, moved away from this tradition towards social participation² for many of the same reasons underlying similar trends in other countries.

* Precedents and more detailed analysis of some issues presented here can be found in other papers by the writer which have served as a basis for the present essay : *Tripartite, Consultation and Concertation : Italy*, Paper for the ILO ; *Procedures and Institutions of Incomes Policies*, Paper for the Poitiers Conference 19-21 November, 1992 ; T. Treu (ed.), *Introduction to Participation in public policy making*, De Gruyter, 1992.

1. In general on these features, see T. Treu, « Italy », in *International Encyclopedia for Labor Law*, Kluwer, 1990.

2. We use this term loosely as including tripartite information, consultation and agreements.

The social pacts of 1977, 1983, 1984

During the period 1977-1985 tripartite cooperation was concentrated on the fight against inflation and unemployment ; consequently it was highly centralised.

The aim of the centralised agreements which were renewed between 1977 and 1984 was precisely to set up a coordinated incomes policy. More generally, they were designed to stabilise the industrial relations system and to avoid conflict through central control of the social partners supported by the State. Centralised coordinated action became the most efficient « remedy » for the unsatisfactory performance of purely pluralist industrial relations models. These models were seen as having contributed to the crisis of that period (inflationary tendencies, productivity growth rate, lower profits, and growth in the service economy and unproductive labour).

The three social pacts of 1977, 1983, 1984 had a common line of inspiration. The trade unions agreed to make wage concessions, mainly through provisions affecting wage-indexation, which stopped or slightly reversed real wage growth. They also assented to increased labour flexibility and central control over decentralised bargaining and disputed. In exchange, they received from the Government a number of economic benefits and commitments aimed at promoting employment and enhancing the participation of trade unions in policy-making at the national and enterprise levels.

But beyond these common features the three pacts had distinct contents and support.

The 1983 agreement was explicitly tripartite, i.e. concluded with the Government's direct and decisive intervention. But it relied basically on consensual instruments to implement its aims, which were broader than simple control of inflation. Indeed, the agreement was directed at reforming in a rather comprehensive way the industrial relations system.

Labour union positions came to a complete divergence with respect to the 1984 protocol. The communist-dominated CGIL withdrew from the negotiations, declaring that the Government's « package » offer was largely unsatisfactory. However, the two other confederations, the CISL and the UIL, together with the socialist minority of the CGIL, accepted the Government's offer, stressing that it did not compare unfavourably with previous agreements and that there was no alternative if inflation were to be controlled and the Italian economy to benefit from the international recovery. Lacking consensus among all the unions, the Government issued a decree covering some of the main points of the agreement that had been endorsed by the CISL/UIL and by all the employers' associations. The deterioration in terms of economic exchange alone would probably not have been enough to cause this split within the Italian labour movement. The struggle culminated (1985) in a popular referendum directed to abrogate the cost-of living clause decree ; here the decisive factor was political in nature, as it had to do with tensions within the Italian political system and trade unions movement.

The dramatic experience of 1984 caused a strong reaction. If the most obvious cause of the reaction were political the motives for a revision of the practice of concertation were manifold.

First of all the very need for this kind of central concertation had decreased due to changing economic and social conditions and to the very contribution of a coordinated incomes policy to the reduction of inflation and to the overco-

ming of the economic crisis. The overall performance of the Italian economy substantially improved during the decade.

Other priorities have emerged in the economic scenario : the main preoccupation has shifted from the need of central control over inflation to that of greater flexibility and adaptability of enterprises and hence of labor relations.

The reactions and hesitations of the late 1980s

The new situation introduced significant changes also in the practice of conciliation, but it did not prevent the parties from continuing to search for some sort of participation since 1985.

A first widely publicized change, was to avoid direct regulatory intervention of the state as far as possible. This implied not an exclusion of state role in industrial relation, but a more selective approach.

Greater attention was given to matters concerned with improving the performance of the industrial relations system and human resource management : the *promotion* of vocational training through « education contracts » ; a « *guided* » use of atypical — and less secure — labor contracts (fixed term, part-time) needed to flexibilize the use of manpower ; the *improvement of conflict resolution* procedures, particularly in the essential public services ; *guidelines* aimed at co-ordinating decentralized collective bargaining practice in accordance with national economic objectives.

Another change was the decentralization of tripartite cooperation. Two levels, the sectoral and the regional, became particularly important³. They also roughly identify the areas of policy-making concerned. The importance of regional cooperation has been growing together with the powers acquired by the regional Government in quite a few economic and social areas : vocational training, labour market policies and industrial reconversion and development, particularly for small firms. Consultation is regularly practised both informally and formally between regional Governments and the social parties in these fields. Often it has led to tripartite understanding, particularly in labour market policies. In the case of vocational training, it has led to tripartite evaluation, monitoring and even co-determination over regional policies in the field. This territorial level of conciliation has been important in implementing a controlled introduction of greater flexibility in the labour market, often along the lines decided upon in centralised tripartite processes. For this reason the « *meso* » level of labour relations contributed to reducing the overload on central tripartism seen in the 1970s. The experience acquired in this way by thousands of union representatives has reduced their reaction to the excesses of centralisation of the 1970s, and led them to accept the risky processes of decentralisation and of increased manpower flexibility.

The sectorial dimension has a long tradition, not only in collective bargaining (where it is dominant in most European countries), but also in handling issues of common interest for the parties (e.g. industrial policies) through formal or informal tripartite arrangements entered into by sectoral organisations supported by the public powers. In recent years the relations between the parties at the

3. S. Negrelli, *Economic Flexibility and Social Solidarity*, in T. Treu (ed.), *Participation in public policy-making*, *op. cit.*, pp. 73-96.

sectoral level have taken different forms. The right of trade unions to be informed of major economic trends by employers and their association, for which all industry-wide agreements have provided since 1976, has been enriched by setting up joint monitoring and studies of those trends. Common researches and data banks have also been established, sometimes with the help of mutually trusted experts and research centres. In some critical sectors, such as steel and shipbuilding, substantial cooperation has allowed the parties to treat with a minimum of conflict the most difficult aspects of the restructuring process — reconversion programmes, the relocation of economic activities and employee retraining, mobility and, as a last resort, early retirement.

The degree of union participation varies here as in most other cases ; it approaches co-determination regarding the manpower consequences of industrial restructuring, but it is limited to non-binding prior consultation as far as strategic choices are concerned. State participation has been important in most of these cases through directives to the state-run enterprises, which are dominant in these sectors (see the IRI Protocol of 1984-1986). Such enterprises have taken the lead in the joint administration of these issues. The State has also provided financial incentives for restructuring and innovation and to the Unemployment Benefit Fund (Cassa Integrazione), which guarantees, mainly out of the public budget, to laid-off employees 80 per cent of their wages during the restructuring process.

The new needs and approaches to tripartism

The early 1990s mark an even more dramatic turning point. The worsening of the world economic situation and the specific weaknesses of the Italian economy, brought back into focus key problems which for some years had appeared overcome or forgotten : the need to control inflation and to reduce the huge public deficit (largely accumulated in order to pay for social consensus). Other related structural problems re-emerged too : ill distribution of employment and new unemployment ; increasing export difficulties and the low competitiveness of the Italian industry ; persistent inefficiency of the public administration.

New efforts for concerted centralized action were increasingly seen to be necessary.

But it was clear from the beginning that the core was the control of wage bargaining. Faced with growing international competition employers kept the need to hold down labor costs at the center of attention, and were successful in getting that need recognized by the public opinion and politicians. It became almost an axiomatic starting point.

Nor was there much room for manœuvre when the unions sought to bring in the state for additional bargaining counters. The necessary resources were not available, given the state of public finances.

Even though unions were willing to relinquish their devotion to bilateralism, the lack of public resources was a major obstacle in the early 90ies to reaching a « balanced » agreement, or even any agreement.

The election of April 1992, and the widespread realization of the depth of the fiscal crisis — induced by the Maastricht Treaty and the conditions for monetary union which it set — created an atmosphere which allowed the Amato Government to mobilise support for a series of drastic expenditure cuts and tax increases. It was accepted that Italy had : *a*) to control inflation if the lira was

to be kept in the ERM, and *b)* reduce fiscal deficits to avoid being a « second league » country excluded from eventual monetary union.

This was the background which led to the tripartite agreement of July 31, 1992 and one year later to another tripartite agreement July 3, 1993.

The tripartite agreement of July 1992

The two agreements have different features but must be read together because they complement and in part compensate each other.

The agreement of 1992 was particularly difficult to accept by the unions because its central feature is wage control without none of the traditional welfare counter benefits.

Its purpose was defined as securing a programme of inflation reduction ; from a current 5.4 per cent to 3.2 per cent in 1993 ; 2.5 per cent in 1994 and 2 per cent in 1995. The escalator clause was definitively abandoned. Private sector negotiations were substantially frozen until the end of 1993 ; only a small flat-rate monthly sum, equal for all, was granted (equivalent to roughly 2 per cent of the average industrial wages), and there were to be no plant-level negotiations for higher salaries. The total public sector wage bill was to increase at only the programmed rate of inflation. Prices were to be monitored and price control powers would be sought if necessary.

Protection of the real wage was to be guaranteed.

The blocking of industrial and plant-level bargaining was, indeed, the most difficult part of the accords for the unions to accept⁴. It reversed the decentralising trends of the 1980s. But at the same time, the escalator clause which had been the main *raison d'être* for continued central bargaining, was abandoned, leaving the leaders of the national confederations — in the absence, of any possibility of increased welfare spending — with nothing to secure compliance from the industrial unions except shared party loyalties, their moral authority, and their claim to have safeguarded workers' essential interests (e.g., the guaranteed maintenance of the real wage) and to have achieved certain institutional reforms.

These last, however, were not reforms with much public appeal. The first was gradual equalization of public and private pension systems to reduce the considerable privileges of workers in the public sector — an « equalization downwards » which public sector unions naturally opposed and which did not excite much joy in the private sector either, particularly as it was seen as part of a general move to reduce pension benefits which, since 1969, have been higher in Italy than elsewhere in Europe.

A second area covered by the 1992 agreement had more popular appeal and has long been a preoccupation of the unions ; measures — including a minimum « presumed income » system — to reduce tax evasion among artisans, small shop-keepers and in the liberal professions. The subsequent directives produced strong reactions from these groups and the political lobbies which support them ; but if the public administration is strong enough to implement them they promise the most « redistributive » effect of all efforts at concerted action — a clear

4. The opposition was, in fact, considerable but short lived. Wildcat strikes were declared by some hundreds of works councils of large northern enterprises.

case of the unions acting as representatives of the public interest to achieve a more equitable income distribution and raise fiscal revenues, partially counter-balancing pressures to cut social expenditures.

There were also — the third area — provisions in the accord which promised measures to maintain employment — implementation of measures which had for some time been discussed to improve the working of *Cassa Integrazione* (lay-off subsidies) and to use them more effectively to further the productive restructuring of firms in difficulties. As the lire crisis which came soon after the accord raised interest rates to levels which intensified concerns about employment, the Government also moved to vote quite large sums for employment creation (finally enacted in July 1993, Act 236).

The 1992 accord does not quite belong to the category of « union concession bargaining », given that the real wage was to be guaranteed. But the unions were required to give promises (including the promise of control over their component unions) in return for some of the economic, social welfare benefits which had marked previous agreements — indeed, at a time when social benefits were being reduced, drastically for the public sector, but also for the private sector as well.

Moreover looking in retrospect real wages have not been guaranteed.

For the first time (after 1980-1983) the average wage increase of industrial workers has grown less than the inflation.

The tripartite agreement of July 1993

The agreement of July 3, 1993 is particularly important in three respects. On the one hand it confirms all the major points of the previous accord ; beginning with commitment by the three actors to behave consistently with the need to reduce inflation to the levels of the most « virtuous » members of the EEC : i.e. 3.5 in 1994 ; 2.5 in 1995 ; 2 in 1996⁵.

Wage bargaining both in the public and private sector is to be kept within the limits of programmed inflation indicated above : 3.5 per cent, 2.5 per cent, 2 per cent.

The second part of the 1993 agreement contains a very comprehensive set of measures directed at reforming the industrial relations system and at improving its performance.

Of major importance is the regulation of the bargaining structure, which had been for decades an unattained objective of industrial relation reformists. The agreement while confirming the key role of national industry wide bargaining regulates its duration and procedures. National agreements are renewed every 4 years ; after 2 years a renegotiation is possible in order to realign the wages (which the parties agreed in view of the programmed inflation) to the actual inflation. Renewal procedures are simplified and to be kept within a four months period during which the parties commit themselves to refrain from conflict ; this is an absolute novelty in the Italian tradition⁶.

5. The social parties are called by the Government to discuss twice a year the objectives and instrument of incomes policies necessary to attain the major goals of reduction of inflation and of public deficit.

6. In case of delay of bargaining renewal the employers are entitled to an (wage increase) « indem-

The agreement also confirms and regulates a *second level* of negotiation (plant or territorial according to the circumstances) : over the objections of the employers who were particularly afraid of double wage bargaining. Decentralized bargaining is to be renewed every four years in principle at mid term of the national agreement (i.e. now in early 1996). It can only cover items not already dealt with by national agreements ; wage increases are allowed only if linked to firm rentability and productivity. During the four year period information, consultation of the unions and joint regulation procedures can be provided particularly to deal with the social consequences of industrial restructuring, of technological and organizational innovation (a mild recognition of participatory labor relations).

The long standing issue of union plant representation is regulated along the lines of a compromise solution advanced by the three major confederations : 2/3 of members are to be elected by all employees ; 1/3 elected or nominated by the national unions signatory to the agreement. These plant representatives are recognized as bargaining agents in conjunction with the territorial unions affiliated to the national union parties to the agreement. This joint (or controlled) bargaining was requested by the employers associations as a guarantee that decentralized bargaining be conducted within the limits set by the national agreements.

The combined contents of the two accords gives to the Italian industrial relations a rather precise institutional framework, more comprehensive and well defined than all the precedents. In this respect they aim at remedying a major institutional weakness which has accounted for the instability of post-war labor relations. This institutionalization is particularly important in so far as it extends both to the private and the public sector ; this latter is traditionally even more disordered than the former in spite, or because of, its tight legal regulation.

It remains to be seen whether and to what extent the « virtuous » commitments accepted by the three parties under the pressure of acute national and international crisis will be fulfilled in the coming months whose prospects are, to say the least, uncertain.

Implications and parties attitudes

Some indications can be derived from these events which may have implications beyond the Italian case. As to the Italian system the overall impact of tripartite cooperation is itself controversial ; but it is widely acknowledged that the coordinated incomes policies pursued in the last ten years have contributed, together with other external factors, to the fight against inflation. The inflation rate fell from a peak of over 20 per cent in 1977 to 12 per cent in 1979, went up again in 1980-1981, and then steadily declined (11 per cent in 1985 ; 4.8 per cent in 1987 ; 5.5 per cent in 1989 ; 4.4 per cent in 1993).

The various indicators of industrial conflict (size, dimension, number of days lost), traditionally high in Italy, have shown a steady downward trend. Compared with the peak of 302,597,000 hours of work lost in 1969, the figure fell to 71,000,000 in 1978 and 23,206,000 in 1988. Most significant, the decline continued in the last years of the 1980s and early 1990s, even in the newly favourable labour market conditions.

» equal to 30 per cent and 50 per cent of the programmed inflation rate for delay of 3 and 6 months respectively.

The expanding practices of tripartite consultation at various levels, national and decentralised, seem to be at the same time a contributing factor to and an effect of growing consensus among the various official actors in the system. The main economic indicators also suggest that some general objectives of macroeconomic policy have been attained : the national GDP increased throughout the 1980s, well within the European average, as did productivity in the private sector. The dynamic of salary increases has been controlled but not to the detriment of real wages until 1992-1993.

A major shortcoming of this experience is the poor performance on employment. As indicated above the economic growth of the 1980s has improved the overall employment situation, but it has not reduced the serious unemployment existing in certain areas of the country. Nor has it sufficiently raised the low employment rate of the Italian system in general and of women in particular, or reduced the flourishing underground economy.

Another major shortcoming of tripartite participation is that it has hardly affected the public service. The increased flexibility and positive adjustment of work production and organisation which have been brought about through this consensual method, mainly in the industrial sector, have not been extended to the public administration and to some areas of the protected services (retail banks protected from competition).

In spite of these shortcomings, the parties' evaluation of tripartite arrangements has been on the whole positive. For the unions, a strategy of social participation appears to be the major or only alternative to a role of sheer opposition, which is unlikely to return to the Italian scene. Comparative research confirms that this strategy seems to be beneficial for the « health » of the labour movement. Different types of unionism respond to the representation crisis and to the challenges of the 1980s in different ways, according to some key variables, in particular depending upon the extent to which they are representative and the scope of their collective initiative. The unions which have better adjusted to these challenges are those that have expanded their action beyond traditional economic and normative negotiation in more than one direction : towards political action, including cooperation with the State, or towards some sort of participation within the enterprise and in the labor market (in order to handle by tripartite action the process of workers' reconversion and labour mobility)⁷. This type of « multifunctional » unionism has been favoured in its performance when operating within systems of industrial relations which have undergone some experience of central control of bargaining and of coordinated action at various levels.

As already indicated, the employers themselves have demonstrated a basic acceptance of tripartite participation, at least as a second best solution. Their major request has been to reduce state intervention in the relationship between the parties (but indeed not public financial favours). They also want to keep clearly marked the limits of managerial prerogatives *vis-à-vis* union demands for involvement in the decision-making process over industrial policies and enterprise strategies.

7. See J. Visser, « Trade Unionism in Western Europe : Present Situation and Prospects », in *Labour and Society*, Geneva, 1988, p. 125 et sq ; T. Kochan, « The Future of Worker Representation : an American Perspective », *ibid.*, p. 183 et sq ; and G.P. Cella and T. Treu, *National Labor Movements*, in R. Blanpain (ed.), *Comparative Labour Law and Industrial Relations*, 4th ed., Kluwer, 1990.

A general implication is that the changes reported in many European industrial relations systems have not cancelled the reasons for some kind of tripartism and central concertation.

The importance of Government action

Public action has remained important in governing economic and labour relations, and the social partners have confirmed this importance even when they have verbally indicated a preference for less direct intervention. The reasons for some central control, though less pervasive, in economic and social relations have far from evaporated. The need to curb inflation, which was the main push for incomes policies in the 1970s and early 1980s, has decreased in Italy, but has not disappeared. Even admitting with some scholars, that given certain circumstances control of inflation may amount to less than explicit tripartite participation, it still requires more than the indifference to industrial relations at the macroeconomic level that is typical of traditional pluralism.

Moreover, the objectives attributed to coordinated action which go beyond control of inflation (i.e. redress of economic and distributive imbalances, more rational and consensual use of economic and labour resources) are far from attained.

The deepening crisis has brought the state back in — and this time in a much stronger « public interest » role.

But it was still a matter of « concertation ». There had to be an agreement. There was no question of imposing an incomes policy by statute — partly because long years of coalition Governments have bred a strong preference for consensus creation, partly because not even the recent Amato and Ciampi Governments — stronger than most previous ones — could be confident of administering an imposed policy over the social opposition which could be expected.

The strengthening of collective institutions with increasing state support is a significant trait of the present phase of social policy in Italy. It represents a « positive » term of exchange for the unions in an emergency situation where all other terms are negative.

In this like in other fields the state intervenes less as provider of public resources and in the direct handling of social economic relation, but more as a regulatory authority.

In conclusion neither peak-level bilateralism, nor *laissez-faire* decentralised collective bargaining is seen as a viable option in Italy. Nor are there many employers who hanker after emasculated unions and employer unilateralism, or state officials who contemplate a statutory incomes policy. Tripartism is alive, and stronger than in France or Britain. Its latest manifestation in the 1992-1993 emergency accords has a stronger « public interest » flavour than at any time since the emergency reconstruction period immediately after World War II.

Prospects of tripartism and challenges

The views and the indications presented here suggest that the practice of having tripartite arrangements is going to last. As it has proved useful in overcoming the inflationary crises of the 1970s and in carrying out the restructuring of the

1980s, so it appears to be helpful in confronting the continuous process of innovation and in meeting the challenge of global competition of the 1990s⁸.

However, experience seems to suggest significant adaptations in the light of the profound changes in the socio-economic scene, both national and international. The unions in particular stress the need to improve the effectiveness of employment policies. In general the experience shows the importance (but also the difficulty) of focusing tripartite collaboration less on *ex post* redistributive issues and more on productivity and structural questions directed to redressing the imbalances and anomalies in the Italian economy : southern underdevelopment, underground activities, an insufficient and distorted tax base and an excessive public deficit. The growing complexity of productive organisations, the diversification of interests and the pressure towards flexibility confirm that the whole labour relations system, including the practices of consultation/participation cannot remain monolithic and centralised. They are challenged to adapt themselves : to join in micro-level participation on labour policies and flexibility and not to oppose central participation on income policies ; to diversify their levels (macro and micro), their techniques (regulatory, supportive, incentive-giving) and functions (not only distributional but « productive ») in order to provide different, adaptable answers to variable needs without accepting dualism and fragmentation as inevitable.

A further, quite underestimated, challenge is that of internationalisation. Tripartite concertation has been so far a national phenomenon supported by national States and, in some cases during the 1970s, was an alternative to international responses. Now internationalisation tends to put pressure on the nation States to reduce both deficit spending and their « effective sovereignty » ; consequently it weakens the basic ingredients of traditional tripartism. A reaction to these international pressures is the acceleration of economic integration among various countries at regional level. The move of Europe toward a unitary market, although strongly resisted, is a most significant example. Internationalisation is such a long-term trend (and not incompatible with subnational micro-arrangements) that its challenges must be met by « international actors at international levels »⁹. If the unions and public institutions are to remain agents of social and political control, capable of promoting forms of collaboration that are both efficient and socially acceptable, they have to develop strong supranational strategies and eventually supranational forms of organization. Large enterprises are doing this already. Their action could support another alternative to social participation : that of international Fordism¹⁰. The European dimension can be appropriate to promote opportunities and better conditions for supranational cooperation in this respect as well, provided it has not only an economic but also a « social » dimension and, why not, political.

8. Similar opinions are found in the papers by S. Negrelli, R. Brunetta-L. Tronti, C. Dell'Aringa-M. Samek, M.M. Lodovici, H. Slomp, A. Brown, S. Negrelli, collected in T. Treu (ed.), *Participation in public policy-making*, *op. cit.*, 1992.

9. W. Streeck, « From national corporatism to transnational pluralism : European interest politics and the single market », in T. Treu (ed.), *Participation in public policy-making*, *op. cit.*, 1992, p. 97-126.

10. Such a possibility is presented by M. Piore and C. Sabel, *The new industrial divide*, N.Y. Basic Books, 1984, as the alternative to another possible development : that of « flexible specialisation » (which the authors would prefer).

Évocation : au croisement du droit du travail et de la sociologie des relations professionnelles

Jean-Maurice VERDIER

C'est avec un certain serrement de cœur que l'auteur de ces modestes et trop brèves lignes se trouve conduit, pour ne pas manquer de contribuer à un hommage qu'il aurait espéré plus tardif, à faire retour à des moments privilégiés au cours desquels, encore effarouché devant les travaux des sociologues du travail, il a découvert, puis même connu, apprécié et enfin admiré celui qui, avec tant de simplicité malgré sa notoriété déjà grande, et aussi avec tant de rigueur intellectuelle à laquelle un juriste ne peut être insensible, l'a aidé à ouvrir la porte de l'interdisciplinarité qu'il n'osait pousser tout seul. Tant il lui est difficile de considérer qu'il s'agit d'un temps révolu sans perspective de prolongements aussi enrichissants pour lui.

Le chemin parcouru avec Jean-Daniel Reynaud est un tracé de pointillés autant et même plus que de traits continus. Du fait déjà d'un « exil » algérien volontaire après l'indépendance. Mais surtout pour cause de responsabilités administratives à l'Université, lourdes et longues, qui ont à plusieurs reprises distancié le juriste de la recherche entreprise et du travail en commun commencé et déjà poursuivi avec lui. Ruptures ou au moins absences qui ont très certainement eu pour effet de rendre plus difficile pour le sociologue la perception du bénéfice que le juriste a tiré de cette collaboration à éclipses.

L'initiative interdisciplinaire est cependant venue de lui. Pour un colloque d'abord, sur la grève dans les services publics, tenu peu après l'adoption de la loi de juillet 1963 avec Georges Friedmann et Pierre Laroque et auquel, à ma grande surprise, alors que je rentrais de six années de coopération à la toute nouvelle Université de Tunis, il me convia à apporter une contribution. Puis surtout, peu après mon retour de quatre années dans l'Algérie fraîchement indépendante, pour une participation à un groupe de travail avec François Sellier et Gérard Adam, dont il fut l'âme et au sein duquel je fis vraiment mes pre-

mières armes dans la recherche interdisciplinaire relative aux « relations professionnelles ». Cinquième roue du carrosse, j'y acquis la conviction que la compréhension des relations collectives de travail ne pouvait se limiter à leur dimension juridique et, plus encore que dans d'autres domaines du droit, postulait l'approche pluridisciplinaire.

Conviction si forte qu'elle me conduisit, fort de l'expérience d'une mise en commun si aisée et fructueuse, à lui renvoyer par trois fois l'ascenseur, comme par un réflexe instinctif.

D'abord pour un séminaire à l'ENA, que le directeur de l'école me demanda d'assurer quelques années sur les conflits du travail et pour lequel j'obtins sans beaucoup de peine qu'y soient associés à part entière Eugène Descamps, ancien secrétaire général de la CFDT alors intégré à l'enseignement du droit social à Nanterre, et Jean-Daniel Reynaud, sans lesquels, à l'évidence, ce séminaire n'eut pas été ce qu'il fut.

Puis pour le rapport que Georges Gorse, alors ministre du Travail, me demanda de lui faire sur la représentation des travailleurs dans l'entreprise et dont je n'imaginais pas pouvoir le réaliser sans sa collaboration. C'est donc avec lui que le groupe de travail procéda à l'audition de l'ensemble des partenaires sociaux.

Travail interrompu par l'élection d'un nouveau président de la République, mais non sans lendemain. Quelques mois plus tard, Pierre Sudreau m'ayant demandé de faire partie du Comité d'Étude pour la réforme de l'entreprise qu'il était chargé de constituer, là encore, mû par le même réflexe, je liais mon acceptation à la présence au sein du Comité de Jean-Daniel Reynaud, avec succès, n'ayant pas eu la moindre peine à convaincre mon interlocuteur de l'opportunité de la contribution d'un sociologue de cette envergure.

Mais que de « syncopes » entre ces temps forts ! Toutefois le Greco-CNRS « Négociation et Conflits », constitué à son initiative avec Jacques Delors, François Sellier, d'autres ensuite, devait fournir le cadre d'une réflexion pluridisciplinaire suivie grâce à sa direction, comme toujours ferme et souple à la fois.

Mais c'est aussi l'ouverture en commun sur l'échange avec les partenaires sociaux qui légitime ma participation à cet hommage. Car si ceux-ci étaient les interlocuteurs fréquents de nos groupes de travail successifs, ils le furent davantage encore pour l'élaboration du rapport sur la négociation collective en France qui, en 1971, nous fut demandé, à lui-même, à Gérard Adam et à moi pour le Colloque organisé en commun, à l'initiative de Pierre Latoque et de Gérard Lyon-Caen, par l'Association de Droit du travail et de la Sécurité sociale et l'Association d'étude des relations professionnelles ; lequel devait ensuite prendre la forme d'un petit livre, fruit d'un tour d'horizon complet des grandes organisations syndicales et patronales. Et que dire du « Comité Sudreau » où siégeaient syndicalistes et patrons. Chaque fois l'expérience personnelle qu'avait Jean-Daniel Reynaud des contacts et des échanges avec eux assurait leur efficacité.

Toutefois là n'est pas l'essentiel, mais ailleurs.

En premier lieu la découverte d'un modèle d'honnêteté et d'ouvertures intellectuelles. La personnalité de l'*« autre »* en fut assurément l'élément décisif, faite du souci de comprendre, sans *a priori*, ni esprit de système, l'univers des juristes, leur problématique, leurs limites et même leur emprisonnement dans une technique incontournable mais souvent réductrice ; et fondée sur la conviction de la nécessité objective d'ouvrir l'analyse sociologique à la dimension juridi-

que, même réduite aux limites de l'expression personnelle, éventuellement étriquée, du juriste individuellement impliqué.

Privilège, assurément, pour ce dernier qui, frotté à une autre discipline et mis ainsi en confiance, en pénètre plus aisément les richesses. Et du coup faveur d'un apprentissage, en douceur, de la différence... Illusion aussi d'une cohabitation trop facile et sans ombres du juriste et du sociologue, que des expériences ultérieures avec d'autres ne confirmèrent pas toujours... Il revient en tout cas à Jean-Daniel Reynaud d'avoir suscité des espérances que lui-même sut nourrir.

Ensuite et surtout le profit scientifique. Méthodologique d'abord dont deux exemples peuvent être succinctement donnés ici.

Celui de la négociation collective, trop longtemps approchée par les juristes dans la seule perspective de la convention qu'elle prépare, librement formée entre parties théoriquement égales, et non dans celle du jeu d'un rapport de forces dont l'accord est le constat sujet aux remises en cause ; d'où leur ignorance — ou presque — du processus de la négociation et l'intérêt alors limité du législateur, dans le même droit fil, à l'accord formel conclu. Il n'est guère douteux que les travaux réalisés ou animés en ce domaine par Jean-Daniel Reynaud aient grandement influencé les juristes et contribué au changement d'orientation dû, en droit positif, à la loi du 13 novembre 1982 introduisant dans le Code du travail de nombreuses dispositions relatives aux processus de la négociation, dont l'opportunité, même parfois relative, est maintenant généralement admise. L'attention portée aux processus par les sociologues a finalement gagné les juristes qui n'ont d'yeux maintenant que pour les « acteurs », les « enjeux » et les procédures...

Le cas des conflits collectifs est aussi significatif. Ayant longtemps limité leur intérêt au conflit « ouvert », donc à la grève, subversive des principes et des mécanismes du droit civil contractuel et du droit processuel, il a bien fallu aux juristes, mieux éclairés, admettre que la grève est la phase plus radicale et organisée d'un conflit latent parfois né longtemps avant elle et dont elle permet l'expression plus claire.

Mais au-delà de la méthode, c'est dans la découverte du non-dit, du réel derrière l'apparence, du fondamental en définitive que le sociologue a su éclairer la lanterne du juriste, souvent enfermé dans les limites du formulé et du visible. Contribution essentielle, en particulier lorsqu'il s'agit de droits fondamentaux, des droits de l'homme, dont elle facilite l'émergence des impératifs primordiaux qu'ils expriment. Pris entre la théorie classique des droits de la personnalité, domaine des civilistes, celle non moins classique des libertés publiques, terrain privilégié des constitutionnalistes et des administrativistes, et l'affirmation des nouveaux droits économiques et sociaux, dits de la « deuxième génération » des droits de l'homme, déroutants pour lui parce que souvent collectifs et autant créances sur la société que libertés, le juriste s'est trop longtemps gardé de faire appel à ce que peuvent apporter, dans le champ des relations de travail, l'idée même des droits fondamentaux et la problématique des droits de l'homme. Là encore la compréhension du sociologue non seulement bouscule la vision du juriste mais conduit ce dernier jusqu'aux ressorts profonds des comportements et des aspirations que les principes ont pour objet.

Nul doute par exemple que ce soit une approche juridique, enrichie par l'appréhension de la réalité du conflit qui explique l'évolution relativement récente des juges dans le domaine de la grève, qu'il s'agisse de leur attitude maintenant plus respectueuse de la liberté des grévistes dans la détermination du contenu des revendications qui la légitiment, de leur moindre — et plus

réaliste — exigence quant au processus de présentation des revendications et du déclenchement de la grève, par exemple tournante ou intermittente jusque-là souvent condamnée.

Pareillement, c'est une inspiration de même nature qui conduit les organes de contrôle de l'application des conventions internationales de l'OIT à refuser nombre de restrictions à la pratique de la grève, même reconnue comme un droit, posées par des législations nationales encore nombreuses, fondées sur une vision purement juridique ; qu'il s'agisse des objectifs relevant de la politique économique générale du gouvernement, de la grève de soutien ou de solidarité, ou encore des arrêts de travail dans les services essentiels, domaines où les résistances patronales et aussi gouvernementales demeurent très fortes, au risque de réduire à peu de chose la portée réelle de la reconnaissance formelle du droit de grève.

Et une observation du même ordre peut être faite relativement à la promotion de la négociation collective et à son élévation, un peu partout dans les législations et surtout dans les instruments internationaux, en particulier les conventions de l'OIT, au rang de droit fondamental.

Jean-Daniel Reynaud se reconnaîtra-t-il dans cette évocation ? La modestie ne devrait pas l'en empêcher. Mais la question plus importante est autre. On sait l'intérêt porté de nouveau, depuis quelque temps, au phénomène juridique par des spécialistes d'autres disciplines. Il les a largement devancés et je voulais en témoigner. Mais y eut-il pour lui choc en retour dans son travail avec des juristes ? Un de ceux-ci est en droit de poser la question. Avec un doute, et sans attendre sa réponse. Car c'est là son secret.

Anthropotechnologie et transfert d'organisation

André WISNER

Environnement et modes organisationnels

Le transfert de technologie est depuis toujours un élément essentiel du commerce international et, plus largement, des relations entre les différents pays. On prend la mesure de l'ampleur du transfert si l'on y inclut non seulement les machines et les produits, mais les savoirs, les savoir-faire, les procédés scientifiques et techniques, si l'on considère aussi bien le domaine industriel que celui de la santé, de l'éducation ou de l'alimentation.

Notre intention n'est pas de traiter l'ensemble de cet immense problème, mais de nous limiter aux transferts entre Pays Développés Industriellement (PDI) et *Pays en Voie de Développement Industriel* (PVDI). Nous employons ces expressions plutôt que les formules habituelles : Pays Développés et Pays en voie de Développement afin de bien marquer que ce qui différencie ces groupes de pays n'est pas le développement culturel mais le développement économique et industriel. Comment regarder l'Inde, la Chine, l'Égypte, la Grèce ou le Mexique comme des pays en développement, alors que notre culture, notre science et nos techniques y sont nées. Mais, avec les gouvernements de ces pays, on peut penser que leur développement industriel est souhaitable et que nous pouvons y contribuer.

Il n'est pas nécessaire de décrire les grandes inégalités sociales que cette insuffisance de développement industriel et agricole suscite, et de justifier ainsi le transfert que celui-ci ait pour but l'autosuffisance ou une participation plus étendue des PVDI aux échanges économiques mondiaux.

On sait que l'insuffisance du développement industriel a des bases politiques, économiques et financières, et que beaucoup de pays sont freinés dans leur croissance par l'importance de leur dette. Nous ne traiterons pas de ces questions, ni même du choix des technologies convenant le mieux à un pays ou à une région. Notre propos est plus modeste, il s'agit seulement de voir à quelles conditions les machines ou systèmes de machines importés peuvent fonctionner dans

le pays acheteur. Plus précisément encore, c'est à étudier l'organisation que nous nous attacherons ici, sans toutefois penser qu'il s'agit du seul élément important, ni même du principal. Toutefois, l'étude de l'organisation de l'entreprise et du travail est indispensable dans le cas du transfert de technologie car elle pose des questions essentielles et inéluctables, et permet parfois de trouver des solutions relativement simples et peu coûteuses pour résoudre des difficultés d'importance cruciale.

L'adaptation nécessaire de l'organisation

En 1963, Crozier insistait déjà sur l'importance de trouver une organisation en relation avec les exigences culturelles de la situation. « Nous pensons personnellement en effet que le domaine des formes et des systèmes d'organisation est un des domaines privilégiés sinon le domaine privilégié dans lequel groupes et sociétés humaines effectuent leur apprentissage, c'est-à-dire réélaborent constamment leur système social et culturel. Nous pensons ainsi que ce domaine peut maintenant être sérieusement étudié si l'on dispose comme point de départ d'une théorie vraiment compréhensive, c'est-à-dire "fonctionnaliste" des systèmes d'organisation. C'est en effet dans l'action et dans une action qui doit obligatoirement être poursuivie à travers les modèles organisationnels que groupes et sociétés peuvent se proposer des objectifs et recevoir ainsi la sanction de leur environnement ».

Le cadre de notre réflexion est voisin de celui de Crozier. Toutefois, la relation entre organisation et culture nous paraît insuffisante. À la culture, il faut à notre avis, ajouter les conditions matérielles de l'entreprise, qu'elles soient d'origine géographique, économique, financière, etc. Par ailleurs, les aspects culturels sont essentiels, mais ne prennent toute leur valeur qu'au sein d'une analyse anthropologique plus vaste qui comprend, en particulier, les travaux plus récents d'anthropologie cognitive. L'insistance de Crozier sur l'importance de l'analyse de l'action est tout à fait justifiée, mais exige pour nous des analyses très fines du type de l'analyse ergonomique du travail pour compléter les approches plus globales de type sociologique. Enfin, 30 ans après les réflexions de Crozier, nous ne pouvons que constater la rareté des travaux de recherches portant sur les problèmes d'organisation dans les pays en voie de développement industriel.

Une analyse complexe préalable au transfert, l'anthropotechnologie

L'anthropotechnologie ou adaptation de la technologie à la réalité du pays acheteur, est définie par analogie avec l'ergonomie (adaptation du travail à l'homme). Elle cherche à étudier et à résoudre les difficultés d'origine géographique, économique et anthropologique (Wisner, 1976, 1984a, b et c, 1985). Les faits rapportés dans ce texte sont essentiellement le résultat des travaux d'une vingtaine de chercheurs ayant soutenu une thèse ou devant en soutenir une prochainement dans le cadre des activités du Laboratoire d'Ergonomie du CNAM à Paris. Ces chercheurs ont étudié le plus souvent des entreprises de leur propre pays, ainsi qu'une installation analogue située dans un PDI.

Les principales difficultés observées peuvent être regroupées en fonction de leurs origines géographiques, économiques, commerciales et financières, liées à la faiblesse du tissu industriel et aux conditions sociales et culturelles différentes.

- *Conditions géographiques et économiques.* Beaucoup de pays en développement industriel sont situés en *climat chaud*, ce qui pose des questions difficiles aux opérateurs du fait des limitations des capacités humaines à la chaleur. Les installations elles-mêmes sont parfois sensibles à la chaleur élevée — en particulier dans leurs composantes électroniques.

Des problèmes très difficiles sont soulevés par la mauvaise qualité et l'insuffisance quantitative de l'eau (Algérie, Sénégal, Tunisie), les coupures intempestives de courant électrique (Algérie, Brésil, Philippines, Sénégal). On notera également que, dans la distillerie d'alcool de canne à sucre étudiée plus loin et située dans le Goias, un état central du Brésil, la production insuffisante s'explique en partie par l'irrégularité, la lenteur et la mauvaise qualité des transports et des communications. Tous ces inconvénients d'origine géographique peuvent être réduits et même disparaître grâce à des investissements coûteux, mais c'est précisément le fait des PVDI de cumuler des problèmes d'origine géographique et de faibles moyens financiers.

- *Limites commerciales et financières.* Dans beaucoup de cas, le souci dominant des dirigeants des PVDI est d'obtenir la meilleure technologie dans les conditions financières les plus favorables. Malheureusement, il arrive que ces préoccupations financières légitimes dominent la tractation au point que financement et option pour un système technique déterminé soient liés, ce qui n'aboutit pas nécessairement à une solution technique satisfaisante pour le pays acheteur.

De même, à une époque où les spécialistes de la gestion financière insistent sur le caractère néfaste des stocks trop considérables, on mesure le handicap que constitue le fait de devoir constituer des stocks importants de matière première parce que l'approvisionnement des pondéreux n'est pas assuré pendant plusieurs mois de l'année, du fait du bas étage d'un fleuve (l'Oubangui à Bangui en République centrafricaine), des stocks trop élevés de pièces détachées parce que la consommation n'en est pas bien connue dans les conditions d'exploitation des PVDI. Il arrive enfin souvent que les mesures gouvernementales destinées à réduire les achats à l'étranger portent involontairement sur des produits ou des pièces indispensables dont le non-rempacement influe sur la dégradation du système technique.

- *Le tissu industriel.* La vie des entreprises dans les PDI ne paraît pas toujours facile aux dirigeants de celles-ci. Cependant, ils bénéficient, sans toujours s'en rendre compte, de la richesse du *tissu industriel* dans lequel ils sont implantés. Quand les fournisseurs et les sous-traitants sont voisins, il est facile d'obtenir leurs services d'urgence, même si l'incident qui rend nécessaire leur intervention, est vraiment inattendu, ou si la commande supplémentaire ne pouvait être prévue. Quand, au contraire, il faut faire tout venir de loin, les délais peuvent devenir beaucoup plus considérables et les frais exorbitants.

On notera que les questions posées par le transfert technologique et la densité du tissu industriel, ne se posent pas seulement entre PDI et PVDI, mais aussi à l'intérieur de chaque pays entre régions plus ou moins développées industriellement, comme on le verra pour les distilleries installées dans deux états brésiliens.

La faible densité du tissu industriel en entreprises ou en experts compétents est souvent compensée par l'entreprise grâce à l'enrichissement intellectuel de son propre personnel. Dans une usine sidérurgique tunisienne, on peut ainsi voir réparer des appareils de mesure électroniques complexes (spectromètre) par des

ingénieurs de l'usine, ce que l'on ne verrait pas dans un PDI. Malheureusement, cet accroissement des compétences des cadres est combattu par une importante rotation du personnel qualifié pour peu que la région n'offre pas d'agrement de vie.

• *Le tissu social.* C. Rubio (1990) insiste, à juste titre, sur l'importance du *tissu social* qu'il faut considérer de façon distincte du *tissu industriel*. Dans beaucoup de PVDI, on déplore l'insuffisance de l'instruction générale et de la formation technique, mais il en est d'autres, au contraire, où le nombre des ingénieurs, des techniciens, des ouvriers professionnels est très élevé compte tenu de la politique scolaire. Contrairement à un préjugé très répandu, la qualité des produits des entreprises multinationales peut être, de ce fait, plus élevée dans les usines situées en PVDI que dans les usines du pays d'origine. On peut penser également que, dans certains PVDI, le salaire et les avantages sociaux dont bénéficient les employés de certaines multinationales, attirent vers elles les meilleurs candidats.

Un autre aspect essentiel du tissu social dans les PVDI est le fait que les ressources publiques disponibles pour répondre aux besoins sociaux sont faibles ou très faibles (santé, retraite, chômage, logement). La morale sociale qui règne dans ces pays tend souvent à compenser ce déficit public. C'est la famille — le plus souvent la famille élargie — qui accueille le malade, le vieillard, l'orphelin, le chômeur. En contrepartie, le ou les membres de la famille qui bénéficient d'un emploi voient la majeure partie de leur salaire employée à répondre à ces besoins. Par ailleurs, ces préoccupations domestiques graves tendent à guider la conduite du salarié à l'intérieur de l'entreprise. Les employés cherchent à faire embaucher le chômeur de leur famille, doivent faire tolérer leur absence pour participer à des funérailles toujours célébrées très vite après la mort, et donc sans préavis à l'entreprise, essayent d'obtenir un conseil ou un soutien de la part de leur chef direct ou de la direction pour résoudre un problème familial juridique, financier, social, comme Matheu (1987) le montre dans une usine d'aluminium en Inde...

Ainsi, les nombreux aléas auxquels les personnes et les entreprises doivent répondre, ont tendance à créer des relations sociales distinctes de celles qui prévalent dans les PDI et y sont culturellement bien acceptées. Mais le système productif a des exigences qui lui sont propres : stabilité de son alimentation, maintenance du dispositif technique, qualité définie des produits. De très grandes différences sont notées selon les pays, en ce qui concerne les relations des valeurs culturelles avec ces exigences. Il s'agit là d'un facteur essentiel de la réussite économique de l'entreprise. On verra que, non seulement, il est possible d'analyser ces différences, mais encore de les transformer si l'organisation tient compte de l'histoire culturelle locale.

De façon plus générale, on ne saurait améliorer les situations défavorables sans examiner chaque entreprise avec le plus grand soin ainsi que l'environnement régional et national selon la conjoncture économique qui prévaut à l'époque considérée. La très grande hétérogénéité des pays que l'on regroupe sous l'expression de Pays en Voie de Développement Industriel, la diversité des situations selon les régions d'un même pays, les exigences particulières de chaque branche industrielle, la technologie choisie, l'histoire de l'entreprise et de sa région sont des facteurs d'un grand poids qui se combinent de la façon la plus diverse dans chaque cas. On ne peut imaginer à l'avance ce que l'on observera : production

et conditions de travail satisfaisantes ou mode dégradé sévère. On ne saurait donc proposer de solution générale *a priori*. Une méthodologie d'approche de chaque situation doit, de ce fait, être proposée.

Méthodologie ergonomique et anthropotechnologique

Les considérations qui viennent d'être développées sur les causes de dysfonctionnement dans les entreprises des PVDI sont peu originales. Elles ont été décrites par de nombreux économistes, sociologues et anthropologues spécialistes du développement industriel et sont utilisées pour expliquer les échecs industriels trop nombreux et suggérer parfois des solutions.

Le propre de l'anthropotechnologie comme de l'ergonomie est d'être orientée vers une forme de savoir qui conduit à la résolution des difficultés et à l'amélioration du travail comme de la production. Par ailleurs, l'anthropotechnologue comme l'ergonomiste vise à trouver des solutions applicables, c'est-à-dire les moins coûteuses possibles. Il ne vise pas d'abord à une transformation radicale de la société et de l'économie, mais il cherche dans les circonstances qu'il rencontre, à formuler des propositions réalisables par l'entreprise. Cette position peut être violemment critiquée par ceux qui dénoncent la situation défavorable de PVDI. En fait, l'approche anthropotechnologique n'est pas contradictoire avec cette attitude plus politique, car elle montre qu'il existe des solutions et combat le pessimisme, elle indique les transformations à faire en montrant qu'elles peuvent être suivies du succès au moins localement.

Une autre caractéristique de l'anthropotechnologie et de l'ergonomie est d'être orientée vers le travail, vers les activités de ceux qui produisent. Il s'agit d'une approche qui remonte aux causes à partir de la connaissance de leurs effets dans la situation de travail. Les résultats de l'analyse du travail permettent de construire un *arbre de causes*. Ce dernier permet de repérer les anomalies critiques qui peuvent éventuellement être traitées simplement sans négliger pour autant les origines situées plus en amont.

La différence entre l'ergonomie et l'anthropotechnologie est que l'arbre des causes se limite en ergonomie au poste de travail, ou plus largement, à la situation de travail. L'ergonomiste s'est d'abord préoccupé des postures, des efforts physiques et de l'ambiance thermique, de la lisibilité des indicateurs et de l'éclairage. C'est ce que l'on a appelé la « Seats and dials ergonomics ». Il a étendu ses préoccupations aux horaires de travail, au sommeil et à la vigilance, aux effets du vieillissement sur les opérateurs en âge de travailler, aux activités cognitives dans l'usage des systèmes informatisés. Il s'agissait en tout cas de l'incompatibilité entre les caractéristiques biologiques et psychologiques de l'homme, et le dispositif technique, et certains aspects de l'organisation du travail. Les savoirs de référence étaient ceux de l'anthropologie physique, de la physiologie et de la psychologie, en particulier de la psychologie cognitive.

Les facteurs économiques, sociaux, nutritionnels, culturels peuvent expliquer certains aspects particuliers qui furent mis en évidence, d'abord de façon dispersée (Chapanis, 1975). Une première approche des facteurs qui n'entrent pas dans la définition de l'ergonomie est celle de la théorie des systèmes appliquée aux systèmes socio-techniques (De Greene, 1973). Plus récemment, Hendrick (1987a) a proposé le concept de *macro-ergonomie* pour inclure l'organisation et la formation dans le domaine de l'ergonomie. Nous avons préféré suggérer l'expres-

sion *anthropotechnologie* pour souligner le changement d'échelle des explications, pour signaler qu'il fallait faire appel à d'autres catégories scientifiques, celles qui traitent de l'homme collectif et que l'on appelle parfois sciences humaines : géographie humaine, économie, sociologie, linguistique, histoire et surtout anthropologie. Il est temps de faire appel à des modèles théoriques et à des méthodologies qui permettent de connaître les caractéristiques propres d'un pays et développer son industrie selon des modalités en rapport avec les spécificités nationales ou régionales. Ces réflexions sont à l'origine du concept d'anthropotechnologie.

L'anthropotechnologie comme cadre théorique de l'analyse ergonomique du travail

Il faut insister sur le fait que l'analyse ergonomique du travail (AET) est appropriée aux études de rang anthropotechnologique.

L'AET comporte une première phase de familiarisation avec l'entreprise, le système de production et ses critères de bon fonctionnement et, en particulier, avec ceux des critères qui ne sont pas atteints et justifient l'intervention. Il faut, en outre, connaître la ou les situations de travail qui paraissent à l'origine des difficultés, et si possible, la répartition temporelle des dysfonctionnements. L'AET portera, dans une première partie, sur une phase critique de la partie du système où apparaît le dysfonctionnement. Toutefois, on découvre souvent que l'origine des difficultés se trouve en amont de la situation observée ou que la crise est précédée d'une période de dérèglement plus discrète et plus importante.

Dans tous les cas, l'AET comporte la *description intégrale de séquences plus ou moins longues des comportements* d'un ou plusieurs opérateurs (Theureau, 1992). Ces séquences sont parfois regroupées en « histoires » qui peuvent s'entremêler avec des activités routinières ou d'autres histoires. L'observation des comportements porte sur les actions, les observations et les communications verbales ou non. La nécessité d'exhaustivité exige souvent l'enregistrement des activités.

La méthode de l'AET comporte, en outre, quand cela est possible sans altérer le travail, des verbalisations interruptives, c'est-à-dire des dialogues entre observateurs et observés pendant le travail pour comprendre ce qui se passe. Toutefois, la phase essentielle de l'AET en dehors de la période d'observation est *l'autoconfrontation* (Theureau, 1992). L'opérateur est amené à se voir sur magnétoscope, à entendre la description de ses activités. Il est souvent surpris de constater les différences qui existent entre son comportement et celui qu'il pensait avoir, la négligence de telle information, la recherche permanente de telle indication, le surprennent. À cette occasion, l'opérateur donne souvent des explications aux comportements qui ont paru surprenants à l'observateur. C'est là que s'amorce la construction de l'arbre des causes, construction qui sera complétée par les considérations des collègues de travail occupant un poste analogue ou complémentaire (maintenance, par exemple), par les remarques de la maîtrise.

Dans certaines conditions (observation de personnes ayant une fonction élevée, gérant un système très complexe), il est intéressant de provoquer en outre un *entretien guidé par les faits* (Langa, 1994). Alors que les règles de l'autoconfrontation exigent que l'entretien garde une relation étroite avec les comportements observés, on peut se donner beaucoup plus de liberté dans l'entretien guidé par les faits et chercher des causes plus lointaines aux anomalies de la situation.

Il est évident que l'AET permet d'approcher certaines activités cognitives en

situation comme le fait l'anthropologie cognitive (Dougherty, 1985 ; Scribner, 1986). Toutefois, l'AET ne se limite pas aux activités cognitives. Certains ethnologues insistent sur les aspects de l'activité humaine qui ne relèvent pas d'un raisonnement exprimable (Gatewood, 1985 ; Burton *et coll.*, 1984). Toutefois, l'AET accorde une grande importance au langage que l'on trouve sous divers statuts : le langage comme comportement (activité de communication) ou plus précisément comme action (voir Searle, 1969) et le langage comme véhicule des représentations et des explications des opérateurs sur leurs actions (verbalisations interruptives, autoconfrontation, entretiens guidés par les faits). Il s'agit donc, pour l'ergonomiste, de connaître, de préciser les représentations qui sous-tendent les activités de travail, ce qui est relativement proche de l'enquête sociologique. Toutefois, l'AET est marquée par la relation étroite aux faits relevés au cours de l'observation des activités de travail, et par la prise de conscience par l'opérateur de ces activités réelles, permettant ainsi l'affleurement à la conscience d'une partie de l'inconscient cognitif.

Ne peut-on considérer l'analyse ergonomique du travail comme une forme de l'enquête ethnologique ? Sans doute, si on admet des recherches ethnologiques plus orientées vers la détection des difficultés imposées par l'environnement, vers la recherche des contraintes pragmatiques qui gênent les activités que vers la description des mythes ou des structures de parenté. Cette ethnologie du travail serait, en outre, à la recherche de solutions techniques ou organisationnelles utilisables concrètement dans un environnement déterminé. Peut-être l'insistance de l'AET sur la psychologie cognitive est-elle liée seulement au fait que l'AET a été construite par des psychologues. Peut-être, comme nous le pensons, est-elle nécessairement liée à la compréhension de ce qui se passe dans la pensée de chaque individu en situation (Rogoff, 1984 ; Wertsch *et coll.*, 1984), et doit-elle être étroitement liée aux concepts que développe l'anthropologie cognitive.

L'ensemble de ces réflexions nous a conduit à proposer, au moins provisoirement, l'expression d'anthropotechnologie comme cadre théorique de l'analyse ergonomique du travail et à son exploitation au niveau des déterminants locaux, régionaux ou nationaux.

Le cas de deux distilleries brésiliennes

Parmi les recherches anthropotechnologiques relativement nombreuses, portant sur l'organisation du travail et de l'entreprise, on a choisi de présenter une recherche qui à l'intérêt de comparer, deux usines de même technologie situées dans des parties différentes du même pays.

Julia Abrahao (1986) compare le fonctionnement de deux distilleries d'alcool de canne à sucre au Brésil où ces entreprises étaient nombreuses afin de produire l'alcool nécessaire aux automobiles brésiliennes et réduire la consommation de pétrole du pays. Il s'agit d'une technologie nationale, il n'y a pas à proprement parler de transfert international de technologie, quoique les ingénieurs brésiliens aient certainement, selon l'usage général, exploré et utilisé les connaissances mondiales à l'époque de la conception de ces distilleries. Un des aspects les plus intéressants de l'étude de J. Abrahao est de montrer que les problèmes du transfert de technologie se posent non seulement entre deux pays, mais aussi entre deux régions d'un même pays pour peu que leurs tissus social

et industriel soient différents comme on l'a vu ailleurs à propos de l'information des postes françaises. Par ailleurs, la technologie des deux distilleries est identique avec une capacité nominale de production de 150 000 l/jour.

L'une des distilleries étudiée par J. Abrahao est installée dans le nord de l'État de São Paulo à 40 km de la ville importante de Ribeiro Preto, à proximité de l'usine qui produit le matériel de distillation pour les diverses parties du Brésil. Elle produit 180 000 litres par jour. L'autre distillerie est située près d'une petite ville agricole de l'État de Goiás encore peu industrialisé sauf autour du district fédéral de Brasilia découpé il y a 40 ans dans l'est de l'État de Goiás. Elle produit 110 000 litres d'alcool par jour. Le niveau de production comme l'environnement sont donc très différents d'une distillerie à l'autre.

Les compétences du fournisseur, et les pièces détachées sont très proches pour la distillerie de Ribeiro Preto. On trouve également dans cette région industrielle, la main-d'œuvre compétente nécessaire, ou, si elle n'existe pas, elle peut être facilement attirée vers cette région qui dispose de bons équipements collectifs (école, santé, transports). Enfin, la situation de la distillerie elle-même est favorable car elle se trouve au milieu des champs de canne qui l'alimentent. En outre, les effluents liquides, abondants dans une distillerie, peuvent être utilisés comme engrais dans les champs de canne grâce à une irrigation par simple déclivité au lieu de polluer les rivières. Enfin, la direction de cette distillerie possède une bonne expérience industrielle.

La distillerie du Goiás n'est séparée de l'usine où se trouvent compétences et pièces détachées que par 400 km, mais les routes sont si mauvaises pour y parvenir qu'il faut parfois 24 h pour faire le trajet. Malgré cette lenteur, les camions se détériorent en allant à Ribeiro Preto, mais surtout en transportant les cannes coupées depuis les champs jusqu'à la distillerie. Or, ces champs sont assez éloignés de la distillerie et reliés à elle par des routes de terre que les camions défoncent, en particulier lors des pluies abondantes dans la région. Pour faire 60 km en camion dans la région, il faut souvent rouler 5 h. De ce fait, la distillerie du Goiás doit faire les frais d'une flotte de 120 camions, alors que le nombre des camions de la distillerie de Ribeiro Preto n'est que de 40. 10 % des camions de la distillerie du Goiás sont immobilisés chaque jour pour réparation.

La politique de personnel et d'organisation de la direction de l'usine de Ribeiro Preto est de recruter un personnel stable car établi familairement dans la région proche, et d'assurer sa formation par des stages pratiques comme aides de fabrication, aussi bien en période d'exploitation que dans la période de démontage de la distillerie en dehors de la saison du sucre. Cet apprentissage est favorisé par l'importance et le caractère des communications entre les travailleurs dont on peut dire qu'ils constituent un véritable collectif de travail comme en témoigne l'importance des communications horizontales entre personnes de même niveau hiérarchique, même s'ils appartiennent à des services différents, et la fréquence des communications diagonales entre le responsable d'un service et un collaborateur d'un autre chef de service. Il se forme ainsi pour J. Abrahao une représentation commune du système complexe et vivant (rôle prédominant de la biologie des levures dans la distillation). Nous suggérons plutôt que la représentation du système élaborée par chaque personne possède avec celles de chacun des autres acteurs, une zone commune suffisamment importante pour que les communications soient efficaces. En outre, la direction tolère des manœuvres très utiles en cas de débordement de la mousse lors de la fermentation, bien

que ces manœuvres risquent de détériorer certaines pièces du matériel. Mais l'usine qui produit ces pièces bon marché est voisine et aisément accessible. Un incident dure habituellement environ une 1/2 journée.

La direction de l'usine du Goiás est assurée par un membre de la famille des propriétaires, comme c'est la tradition dans cette région de grands propriétaires terriens. La qualification initiale de la directrice est d'être pharmacienne. Elle possède une bonne formation de chimiste et de biologiste, mais n'a pas de formation industrielle. De ce fait, et peut-être aussi du fait de son isolement et de sa personnalité, la directrice suit très étroitement la description du fonctionnement prescrit tel qu'il est décrit dans le manuel d'exploitation de la distillerie. Grâce à des avantages financiers, elle a recruté des spécialistes venant de l'État de São Paulo, pour assurer la plupart des responsabilités. Toutefois, le responsable du laboratoire est un ancien dessinateur. Ce dernier est, comme la directrice, peu sûr de son savoir et ne confronte pas ses observations avec celles du distillateur comme le font couramment le laborantin et le distillateur de Ribeiro Preto. De façon générale, l'organisation du travail répond à un schéma vertical, classique dans l'organisation taylorienne (organisation bureaucratique de Max Weber). Toute décision qui ne peut être prise par le responsable local revient à la directrice qui résout le problème à l'aide du manuel d'exploitation. En particulier, en cas de débordement de la mousse, elle interdit les manœuvres efficaces qui mettent en danger le système technique. Il est vrai que les pièces cassées ne peuvent être remplacées qu'après quelques jours si elles ne sont pas en stock. Une panne dure en général une semaine. Ces périodes d'arrêt s'ajoutent aux ruptures du stock de cannes quand une période de pluie rend les routes locales impraticables.

Le personnel de l'usine de Goiás n'a pas les éléments pour comprendre les décisions prises. Le savoir de chacun reste limité et communique peu ou mal avec le savoir des autres. La directrice qui est supposée faire l'unité, ne connaît pas la représentation fonctionnelle de chacun et les stratégies adoptées aux niveaux inférieurs car cela ne l'intéresse pas. Il y a donc blocage du progrès du savoir et peu ou pas de possibilité de formation pour des aides de fabrication qui, d'ailleurs, n'existent pas dans cette usine.

Ce double exemple est intéressant à plus d'un titre. Il montre que le transfert de technologie n'est pas limité aux relations commerciales internationales et que, dans un même pays, la situation géographique, le tissu industriel et social, le mode de choix et la personnalité du responsable peuvent conduire à des types d'organisation très différents pour une même technologie, comme Castillo (1991a) le montre dans le domaine de l'automatisation. Ce double exemple permet aussi de comprendre comment les résultats économiques et financiers sont liés au mode d'exploitation, et, en particulier, à l'organisation de l'entreprise et du travail. En outre, il offre une nouvelle démonstration de l'effet défavorable de l'organisation « bureaucratique » ou « taylorienne » dans les systèmes à processus continu. Enfin, il pose la question essentielle des organisations qualifiantes (Castillo, 1991b).

Conclusions

La première conclusion que l'on peut formuler sans crainte est que le transfert pur et simple de l'organisation d'un pays à l'autre, et plus particulièrement

d'un PDI à un PVDI n'est ni possible, ni souhaitable. Un corollaire de cette affirmation est que la tentative de diffuser hors du pays d'origine, et parfois hors de l'industrie d'origine, une recette « miracle » est vouée à l'échec. Or, on sait combien, dans le domaine de l'organisation, la vente de ces recettes « miracles » constitue un marché prospère si ce n'est honnête. De ce fait, nous proposons une version élargie et instrumentée de la théorie de la contingence (voir Simon (1947), Lawrence et Lorsch (1967), Perrow (1967), Morishima (1982), Robbins (1987), Wisner (1993)).

On peut proposer comme deuxième conclusion qu'une étude anthropotechnologique des succès et des échecs de l'industrie ou de l'une des industries d'un PVDI est un préalable à une amélioration de l'organisation de l'entreprise et du travail dans ce pays. Il ne s'agit en aucune façon d'imposer la méthodologie proposée dans ce texte, mais d'insister sur le fait que seules des monographies examinant de très près les anomalies du fonctionnement industriel peuvent en déceler les causes multiples. C'est à partir de là que les contradictions entre l'organisation de l'entreprise et du travail transférée avec la technologie et les données locales peuvent apparaître. On notera alors ce qui tient aux différences géographiques, économiques, financières, démographiques et sociales, et naturellement aux différences de nature anthropologique liées à l'histoire du pays et de ses idéologies.

Une troisième conclusion est que chaque pays, chaque grande région d'un pays s'il est vaste et hétérogène, chaque groupe de pays si c'est seulement une histoire récente qui les a séparés, doit réunir ces monographies et les analyser. Ceci devrait aboutir à la création de centres d'anthropotechnologie dans les universités de ces pays, régions ou groupes de pays. Cela est possible puisqu'il existe des universités parfois excellentes dans presque tous les pays, y compris dans ceux qui n'ont pas d'anciennes traditions universitaires. En effet, ces études et recherches peuvent être aidées par des chercheurs appartenant aux PDI, mais la contribution essentielle ne peut venir que du PVDI concerné, car ces études demandent une maîtrise, non seulement de la langue, mais de la signification culturelle profonde de la sémantique dans le contexte contemporain. Une telle maîtrise n'est pas aisée — même si elle est possible — pour les étrangers.

Une quatrième conclusion est que, si les centres universitaires d'anthropotechnologie sont nécessaires, la vie des organisations a lieu dans les entreprises et les administrations sous l'impulsion de responsables dont le rôle est déterminant pour le succès ou l'échec, surtout s'ils sont les fondateurs. On sait l'importance du rôle des fondateurs dans les conceptions organisationnelles de Ford, d'IBM, de Dassault, de Nestlé ou de Volkswagen. Il en est de même dans les PVDI où de nouvelles conceptions organisationnelles doivent apparaître de façon à répondre heureusement à la combinaison de contraintes liées à la technique, aux contingences et aux luttes de pouvoir propres au pays et à l'industrie considérés, et cela en cohérence avec la culture et l'histoire du pays. En effet, il faut souligner que la création d'organisations efficaces dans les situations concrètes où se trouvent les responsables demande de l'imagination, car il ne s'agit pas de suivre des règles d'ailleurs souvent contradictoires, il ne s'agit pas non plus de suivre aveuglément les principes du passé, car l'industrialisation est nécessairement révolutionnaire pour le bien ou le mal. Il s'agit de trouver la ou les formules

organisationnelles qui permettent, dans une industrie, une région, une époque particulières, d'assurer pendant un certain temps un transfert satisfaisant. Aucun transfert ne peut être réussi, sans une saisie active de la technologie par la société qui l'acquiert. C'est l'organisation de l'entreprise et du travail déterminé par les acquéreurs qui traduit cette saisie active indispensable.

Références

- J.I. Abrahao (1986), *Organisation du travail, représentation et régulation du système de production. Étude anthropotechnologique de deux distilleries situées dans deux tissus industriels différents du Brésil*. Thèse de Doctorat en Ergonomie. Laboratoire d'Ergonomie du CNAM pub, Paris.
- R.P. Burton, J.S. Brown, G. Fischer (1984), « Skiing as a model of instruction » in B. Rogoff, J. Lave. *Everyday cognition, its development in social context*, Harvard University Press, Cambridge (Mass), p. 139-150.
- J.-J. Castillo (1991a), « Diseno del Trabajo y cualificación de los trabajadores in una fabrica de motores », in J.-J. Castillo, *La automacion y el futuro del trabajo*, Ministerio de Trabajo y Seguridad Social pub, Madrid, p. 261-336.
- J.-J. Castillo (1991b) « Organisation du travail et participation dans une usine de moteurs Renault », *Revue de la participation : Europe* 2, p. 20-24.
- A. Chapanis (1975), *Ethnic variables in human factors engineering*, John Hopkins University Press, Baltimore.
- M. Crozier (1963), *Le phénomène bureaucratique*, Éditions du Seuil, Paris.
- K.B. De Greene (1973), *Sociotechnical systems. Factors in analysis, design and management*, Prentice Hall, USA (New Jersey).
- J.W.D. Dougherty (1985), *Directions in cognitive anthropology*, University of Illinois Press, Chicago, p. 3-14.
- J.B. Gatewood (1985), « Actions speak louder than words » in J.W.D. Dougherty, *Directions in cognitive anthropology*, University of Illinois Press, Chicago, p. 199-219.
- H.W. Hendrick (1987a), « Macroergonomics : a concept whose time has come », *Human Factors Society Bulletin* 30, 2, p. 1-3.
- P. Langa (1994), Adaptation ou création de l'organisation du travail lors d'un transfert de technologie : analyse ergonomique du travail de l'encadrement et conception de l'organisation du travail. Thèse de Doctorat en Ergonomie, Laboratoire d'Ergonomie du CNAM, Paris.
- P. Lawrence, J.W. Lorsch (1967), *Organization and environment managing differentiation and integration*, Harvard Business School, Boston.
- M. Matheu (1987) « Inde : Taylor et Peters au pays d'Arjuna » in P. d'Iribarne, *Cultures Nationales et Gestion, Revue Française de Gestion* 64, p. 22-34.
- M. Morishima (1982), *Why has Japan succeeded ?* Cambridge University Press, Cambridge (UK).
- C. Perrow (1967), « A framework for the comparative analysis of organisations ». *American Sociological Review*, 194-208.
- S.P. Robbins (1987), *Organization theory : structure, design and applications*. Prentice Hall International Editions, Englewood Cliffs (NJ).

- B. Rogoff (1984), « Introduction. Thinking and learning in social context », in B. Rogoff, J. Lave, *Everyday cognition, its development in social context* Harvard University Press, Cambridge (Mass), p. 1-8.
- C. Rubio (1990), La maîtrise technologique : l'exemple des téléphones philipins : une approche anthropotechnologique. Thèse de Doctorat en Ergonomie, Laboratoire d'Ergonomie du CNAM pub, Paris.
- S. Scribners (1984), « Studying working intelligence » in B. Rogoff, J. Lave, *Everyday cognition, its development in social context*, Harvard University Press, Cambridge (Mass), p. 9-40.
- J.R. Searle (1969), *Speech acts* Cambridge, University Press, Cambridge (UK).
- H.A. Simon (1947), *Administrative behavior : a study of decision-making processes in administrative organizations*, Mac Millan, New York.
- J. Theureau (1992), *Le cours d'action sémiologique*, Peter Lang, Berne.
- J.W. Wertsch, N. Minick, F.J. Arns (1984), « The creation of context in joint problem solving », in B. Rogoff, J. Lave, *Everyday cognition, its development in social context*, Harvard University Press, Cambridge (Mass).
- A. Wisner (1976), Ergonomics in the engineering of a factory for exportation VIth IEA. Congress Maryland. Ergonomics, mental load, anthropotechnology. Laboratory d'Ergonomie du CNAM pub, Paris.
- A. Wisner (1984a), « Ergonomics or anthropotechnology, a limited or wide approach to working conditions in technology transfer » in H. Shanavaz, *Ergonomics in developing country* CEDC, Lulea, University Lulea, Suede.
- A. Wisner (1984b), « Organization transfer toward industrial lay developing countries » in H.W. Hendrick, O. Brown, *Human factors in organizational design and management*, Elzevier, Amsterdam.
- A. Wisner (1984c), « Nouvelles technologies et vieilles cultures » *Cadres CFDT*, 315.
- A. Wisner (1985), *Quand voyagent les usines*, Syros, Paris.
- A. Wisner (1993). « De la ergonomia a la antropotecnología », *Sociología del Trabajo* 17, p. 3-72.

V

Rue Conté

Un témoignage du temps jadis

Anni BORZEIX

Ayant cheminé plus de 15 ans aux côtés de J.-D. Reynaud j'ai pu apprécier, jour après jour, l'étendue de son savoir et sa curiosité insatiable ; j'ai pu aussi, avec tant d'autres, tirer profit de sa pédagogie discrète et de sa disponibilité exigeante. Je me garderai donc bien de lui suggérer, en ce moment, un nouveau terrain de réflexion, de lui soumettre une problématique incognita : à défaut de les avoir tous inventoriés, il les aura repérés et déjà pressentis. Son dernier ouvrage en témoigne. C'est pourquoi, rompt avec le genre convenu des Mélanges offerts au maître, j'ai choisi d'exhumer un témoignage du temps jadis, ce temps bénî/honné où le travail était encore de règle et bien autre chose qu'un objet d'étude : une valeur, une foi. Les choses ont-elles vraiment tant changé ?

Il y a tout juste un siècle le sujet suivant fut donné au concours d'admission à l'Administration générale de l'Assistance publique : « Montrer que le travail est la loi fondamentale de toute société ». Pour être reçus, les candidats auraient dû remettre la copie suivante, si l'on en croit le *Recueil des corrigés de rédaction française sur les sujets donnés dans le Concours des Administrations de la Ville de Paris*¹.

28^e rédaction — concours de 1894

Développement

— Parcourez les faubourgs un jour de semaine ; rendez-vous, si vous le préférez, sur les quais, ou entrez dans une manufacture, dans un grand magasin ou à la Bourse. Vous ne verrez que des gens affairés, criant, gesticulant, courant. Regardez sur les échafaudages d'une maison en construction les garçons gâcher le plâtre, tandis que les maçons s'empressent de l'appliquer aux murs avant qu'il sèche ; les seaux montent sans cesse au bout des cordes ; sans relâ-

1. H. Grandamy, A. Saillard, *Recueil des corrigés de rédaction française sur les sujets donnés dans le Concours des Administrations de la Ville de Paris*, Berger — Levraud et Cie, Éditeurs, Paris 1908.

che le treuil fonctionne pour éléver les matériaux. Promenez-vous dans les campagnes, en apparence vides et tranquilles ; ça et là des groupes d'hommes et de femmes travaillent la terre, font la moisson, et ils se hâtent, car la saison n'attend pas et les intempéries peuvent venir. Les forêts elles-mêmes nourrissent une population de bûcherons et de charbonniers qui travaillent durement. À la ville, à la campagne, sur terre, sur mer, partout l'activité humaine se déploie ; partout on travaille.

— *Quel est le but de cette hâte fébrile ? Ne pourrait-on vivre heureux sans ce tracas ? Voyons-nous les animaux se surmener ainsi ? La fourmi travaille sans doute, l'abeille aussi, mais on les cite ; on s'étonne que d'autres êtres que nous éprouvent le besoin de travailler. Pourquoi donc avons-nous tant d'activité ? C'est que nous vivons en société : civilisation et travail sont deux idées liées l'une à l'autre par un rapport nécessaire.*

Dès qu'on est civilisé, et dans la mesure où l'on est civilisé, les besoins augmentent. Ainsi l'homme doit se couvrir le corps pour se garantir des intempéries : et voici qu'apparaît l'industrie du vêtement. Mais, la civilisation progressant, on revêt des costumes plus ou moins chauds suivant les saisons ; enfin, on veut s'habiller avec recherche, et l'élégance s'impose pour notre toilette. Pour l'habitation, le même phénomène se produit. L'homme se construit des huttes, puis des maisons, enfin des palais. Il en est ainsi pour tout, et la vie se complique de plus en plus. Des plaisirs inconnus au barbare deviennent pour nous de véritables besoins.

Le luxe exerce même sur l'esprit des plus pauvres une réelle attraction. Sans cesse on veut améliorer sa situation ; tous rêvent d'augmenter leur bien-être, et c'est pour cela que tous travaillent.

Il est facile dès lors de comprendre que l'activité productrice des hommes doit être considérable dans une société civilisée. Les denrées, les matériaux de construction, les machines, les objets de luxe sont consommés en quantités énormes et il faut les renouveler sans cesse. Si on ne compensait pas au fur et à mesure par le travail les pertes que subit la masse des richesses sociales, elle diminuerait rapidement et ne tarderait pas à disparaître. L'homme doit travailler sans relâche s'il veut rester civilisé. Le travail est ainsi la loi fondamentale de toute société.

— *Faut-il déplorer cet état de choses et souhaiter le retour de la barbarie, décorée du titre d'âge d'or ? Non, certainement. L'homme est fait pour agir et c'est dans le travail qu'il trouve le bonheur. C'est au milieu d'une activité intense que les Italiens du XIV^e siècle, que les Français de la Renaissance ont mené la plus belle vie qu'on puisse rêver. La joie des enfants est de remuer, et c'est un signe de mauvaise santé que de chercher le repos.*

Le travail a d'ailleurs un effet moralisateur qui le rend aussi précieux pour la société que le bien-être matériel qu'il procure. Autant le désœuvrement porte aux plaisirs et à la débauche, autant le travail donne une direction sérieuse à l'esprit. « Voilà le vrai grand monde ! » s'écrie Tolstoï en présence des ouvriers russes. C'est en effet dans les classes laborieuses qu'on trouve les véritables qualités nécessaires à la prospérité, à l'existence même d'une nation.

Aussi faut-il honorer les laborieux. Quand une société ne travaille pas, elle décline et meurt. L'Espagne, au XVII^e siècle, avait beau être riche, son or profitait aux nations commercantes, à l'Angleterre, à la Hollande, à la France, et ne la sauvait pas de la ruine. L'Orient est le pays des richesses fabuleuses : il n'en dépérira pas moins par l'inaction. Tant le travail est nécessaire à tous les peuples !

Dans l'histoire d'une nation prise isolément, on remarque de même que, si certains éléments de la société consomment sans produire et si d'autres sont actifs, ce sont ces derniers, parce qu'ils travaillent, qui obtiennent fatallement la prépondérance. Qu'y avait-il de plus nettement délimité en France que les trois ordres de la nation ? Les privilégiés faisaient fi du tiers état, dont l'unique rôle était de travailler. Malgré la force des anciens préjugés, le tiers état est devenu le maître de la société.

Le travail est le véritable élément de vie d'une société. C'est le travail qui fait la fortune, la force et la gloire de la nation.

Au moment où tant de convictions communes qui ont soutenu nos recherches au cours des années passées au CNAM sont remises en question il n'est peut-être pas inutile de replonger dans le tissu épais, sans le moindre accroc, de cette mentalité qui a servi de socle, après la société rurale, à notre civilisation industrielle agonisante. Une des plus grandes mutations qui ait jamais eu lieu dans le rapport des hommes à leur travail est en train de se produire sous nos yeux. Comment la comprendre ? Garder en mémoire ce culte collectif voué au travail à la fois par les dirigeants et les dirigés — à cette époque — éclaire peut-être, rétrospectivement, ce qui se joue aujourd'hui.

Si j'ai choisi d'emprunter ce chemin buissonnier pour rendre hommage à celui sans qui la recherche n'aurait sans doute jamais été mon métier, c'est aussi que je sais le goût secret porté par cet universitaire rigoureux, aux curiosités, au pittoresque, aux incongruités qui se logent toujours quelque part au cœur de nos objets les plus sérieux.

Le pessimisme de l'intelligence

Guy GROUX

« Le syndicalisme des cadres, n'existe pas », répondit un éminent collègue lorsqu'il évoquai devant lui, mon projet de mener à bien un programme de recherche sur ce thème. « Le syndicalisme des cadres, c'est un domaine qui peut être passionnant », laissa entendre Jean-Daniel Reynaud, quand je le rencontrais pour lui proposer de diriger mes recherches.

L'on était en 1977. Je retrouvai Jean-Daniel après un long séjour en Algérie. Et je sus, dès ce jour que j'allais pouvoir apprendre de lui, sans fatallement renoncer à ce que je savais déjà ou à ce que j'avais été. Apprendre, apprendre notamment l'empirisme, la vertu de l'analyse des faits, le poids des pesanteurs sociales — telles qu'elles s'érigent dans les pratiques coutumières —, le jeu des conventions : soit autant de traits qui étaient éloignés de la « culture théorique » que je portais encore. Apprendre, mais sans renoncer à certaines des convictions que j'avais — ici et là — acquises et, qu'à divers degrés, je retrouvais dans les dires et les écrits de Jean-Daniel Reynaud.

Il n'existe pas de « sociologie brute » fondée sur la seule observation de faits réduits — voire réifiés — à leur seule présence objective. Tout fait, surtout s'il renvoie à l'action de communautés, est porteur de potentialités qui inclut une genèse du social, « un projet créateur de sens »¹ qu'il s'agit pour le sociologue de lire, de déchiffrer, par-delà le magma de ce qu'aucuns nomment la « complexité du social » et les difficultés qu'une telle lecture entraîne indéniablement.

Mais de la même manière qu'il n'existe pas de « sociologie brute », il n'existe pas non plus de « sens brut ». Sous-jacents aux « ruses de l'histoire », les faits possèdent leur propre ruse qui façonne leur sens, modèle leur virtualité et génère maints paradoxes. Les tendances qui les gèrent, restent sujettes à des contre-tendances ; et les unes et les autres ne sauraient être perçues dans une pure vision

1. La formule reviendra souvent dans les écrits de Jean-Daniel Reynaud, des *Syndicats en France* (1963) aux *Règles du jeu* (1989).

déterministe voire mécaniste, mais plutôt sous la forme d'interactions productrices d'incertitudes ou d'indéterminations.

Des « Colloques singuliers » que j'eus fréquemment avec Jean-Daniel Reynaud, se dégageait ainsi un premier enseignement qui dépassait, de loin, la primauté des faits dans l'analyse sociologique, l'appréhension de leur(s) sens et de leur essence potentiels, et les aléas qui pouvaient les marquer dans leur évolution. Était ici en cause, une forme d'empirisme particulier que je nommerai *l'empirisme dialectique*. Dialectique parce qu'il n'existe jamais de cohésion totale des faits sociaux et, ce faisant, de théories absolument cohérentes, pouvant les déchiffrer. Dialectique, parce qu'entre l'étude des faits et la théorie, s'intercale un « jeu de miroirs » dont les reflets sont parfois fidèles mais jamais exhaustifs, parfois déformants. Dès lors, l'attachement « reynaldien » à une certaine forme d'empirisme ne mène nullement à une démission face à la théorie, bien au contraire même. Les faits étant — dans leur existence, leur contingence et leurs relations — relatifs, la théorie ne peut que l'être. La part essentielle du travail scientifique doit rétablir la « légitimité du doute », c'est-à-dire « mesurer » ce que les théories comportent d'inapproprié ou au contraire d'appropriations par trop abusives. En d'autres termes, il s'agit de relativiser les termes trop globaux de l'explication, de privilégier l'analyse et la compréhension, et sans négliger le nécessaire travail d'interprétation comme l'intuition qui y siège toujours, de se défier de tout « totalitarisme théorique » et de son corollaire : la croyance scientiste.

Le souci des faits en train de naître, le souci de les suivre dans leur développement, impliquait un autre souci : celui de la *demande sociale*. Prendre en compte celle-ci et tenter d'y répondre, constituait — le fait est depuis longtemps connu — l'un des traits majeurs de la démarche de Jean-Daniel Reynaud. La sociologie ne peut se cantonner dans une simple démarche contemplative ; elle est aussi « action ». Mais par-delà l'affirmation d'un tel principe, la démarche de Jean-Daniel Reynaud m'est souvent apparue empreinte d'autres préoccupations. La sociologie comme action devait prendre conscience de ses limites et du champ au sein duquel ses effets restaient authentiquement pertinents. En outre, elle ne devait, ni ne pouvait se métamorphoser en *engagement*, sauf exception. En l'occurrence, il ne s'agit pas d'attribuer aux acteurs plus que ce qu'ils peuvent être, ou veulent faire. Il faut se défier de « l'air du temps » quelle que soit la partition — militante, politique, littéraire ou médiatique — sur laquelle cet air est joué.

Souvent, lorsque nous discutions de l'action collective ou des cadres, les écrits que Jean-Daniel Reynaud avait produits, dès 1972, dans la *Revue française de science politique*, me revenaient en mémoire. Y était exposée une critique argumentée des thèses de la « Nouvelle classe ouvrière » qui, alors, connaissaient de fortes résonances et traversaient bien des débats universitaires certes, mais aussi partisans, syndicaux ou médiatiques. Par-delà les thèses de Serge Mallet, Jean-Daniel Reynaud établissait, par petites touches, une sociologie de l'univers des représentations symboliques et une approche des effets pervers de la sociologie-action. Pour lui, la popularité des thèses de Serge Mallet ne confirmait qu'une chose : leur succès et non leur validité. Mais précisément, le succès qui opérait ici par le biais de multiples réseaux et de divers canaux « contribuait à rendre plus difficile la constatation des faits qui (permettaient) de vérifier ou d'infirmer la thèse », celle-ci étant « passée dans la bouche même des acteurs », « ori-

tant leur action et souvent leurs discours »². L'audience publique visait à masquer la pertinence scientifique ; et les débats d'opinion(s), les enjeux du *logos*. Rejoignant les critiques de Merton à l'égard des traits de la *prophétie auto-réalisante*, Jean-Daniel Reynaud mettait, de plus, en évidence une analyse des rapports entre la scène de la réflexion et celle des pratiques sociales ou de l'engagement ; et ce faisant, il soulignait l'une des singularités de la société française. Pour lui, les thèses de Mallet constituaient alors « une nouvelle version de la *self-fulfilling prophecy*, caractéristique d'un pays où le chemin est plus court qu'ailleurs des spéculations des intellectuels à la pratique des hommes d'action. Ce qui accroît le prestige du penseur et rend difficile la tâche du sociologue » (*ibidem*).

Dans les années 1980-1990, le propos n'avait pas pris une ride, son acuité s'étant même, plutôt, encore plus affirmée. Et Jean-Daniel Reynaud le savait bien, lorsqu'il posait, non sans un brin d'ironie³, la question de l'existence d'une « science des règles » et qu'il évoquait, à nouveau, la difficulté du dialogue entre ceux dont la tâche est difficile et qui ne jouissent pas (forcément) du prestige du penseur, c'est-à-dire le sociologue ou le politologue⁴ et, d'autre part, l'acteur⁵.

Sociologie de l'action plus que sociologie dans l'action, l'œuvre de Jean-Daniel Reynaud enseigne au nom même du doute scientifique, une défiance salutaire non seulement à l'égard du « totalitarisme théorique » mais aussi d'une sociologie prédictive et de son corollaire implicite ou non, c'est-à-dire la prescription et son cortège d'impositions symboliques à l'égard des acteurs et de leur « liberté d'agir »⁶.

Que la sociologie ne puisse se complaire dans une pure contemplation du monde — le monde ici étant la société — est une chose ; qu'elle puisse par contre, contribuer à le transformer en est une autre. Le doute s'allie ici au scepticisme. Mais le scepticisme de Jean-Daniel Reynaud relève de l'ordre du rationnel, on pourrait dire — et le terme fut souvent employé par lui —, du « raisonnable ». Il n'est pas un état d'âme mais plutôt un état de raison. Il ne sombre ni dans le pessimisme, ni dans l'accablement du philosophe face à la « perte d'ordre du monde » ou à la « prise de conscience de sa propre aliénation »⁷. Il

2. Jean-Daniel Reynaud, *La nouvelle classe ouvrière, la technologie et l'histoire, Revue française de science politique*, Volume XXII, 4 juin 1972, p. 529.

3. Ironie existant, en tous les cas, au regard de ma propre lecture, étant entendu que toute lecture — parce que symptomale — est toujours empreinte de subjectivité surtout lorsque le lecteur fut, dans le « quotidien des choses », proche de l'auteur.

4. Ou encore ceux qui souvent, forment la « basse intelligentsia » ou le « bas-clergé » de la pensée pour paraphraser une formule de Régis Debray ; Régis Debray, *Le pouvoir intellectuel en France*, Paris, Ramsay, 1979, p. 215-229, notamment.

5. Jean-Daniel Reynaud, *Les règles du jeu. L'action collective et la régulation sociale*, Paris, Armand Colin, Collection U, Sociologie, 1989, p. 288.

6. Bien sûr, la prescription est entendue ici en tant « qu'ordre expressément formulé, avec toutes les précisions utiles ou en tant qu'instructions » même si l'ordre et l'instruction se plient aux règles symboliques qui régissent le champ sociologique dans son rapport à l'action. Elle se distingue du conseil et de ses aléas, de l'aide à la décision et de son caractère plus ou moins incident voire facultatif, traits sur lequel reviendra Jean-Daniel Reynaud, en 1989. Cf. *Les règles du jeu*, *op. cit.*, p. 272-276.

7. Thèmes typiques et majeurs de la philosophie allemande et de son « quatuor magique » : Nietzsche et Heidegger, d'un côté ; Hegel et Marx, de l'autre.

est étranger aux rythmes lacinants des « sanglots longs » du poète. Ou s'il est pessimisme, il est pour reprendre une belle formule d'Antonio Gramsci, un « pessimisme de l'intelligence ». Et l'intelligence, *l'intelligence du sens*, demeure lorsqu'elle prend acte non point du désir des acteurs mais des tendances qui gèrent et structurent leur action et les paradoxes qu'elle entraîne. Elle se veut même parfois volontaire.

Rompt avec une vision classiquement juridique des relations professionnelles, affirmant que « le principal problème que posent les relations professionnelles en France est (...) un problème politique »⁸, Jean-Daniel Reynaud évoquait, dès 1977, les conditions du ressourcement de l'action collective, alors même que les syndicats se cantonnaient encore dans des démarches purement traditionnelles et qu'ils connaissaient, à peine, les signes avant-coureurs de la crise majeure qui allait les toucher. Pour lui, « l'inflation, le contrôle des prix, la politique des revenus, la politique de l'emploi, l'orientation des investissements », constituaient déjà les ressources d'un profond renouvellement des pratiques syndicales et la mise en œuvre d'un « nouveau contrat social »⁹, impliquant désormais des thèmes qui dépassent le seul cadre du travail, du « travail en soi », s'attachaient aux conditions de la reproduction et de la régulation d'ensemble.

Mais là encore, le volontarisme dans l'interprétation qui égrène, ici et là, les travaux de Jean-Daniel Reynaud, ne se transforme pas en un volontarisme débridé. L'interprétation renvoie à des tendances toujours virtuelles et non obligées, les régulations collectives se jouant à plusieurs rationalités et la rationalité d'ensemble restant, en partie, l'objet d'indéterminations qui proviennent de ce que je nommais la « ruse des faits ». L'interprétation ne se confond pas à la « prédition-prescription » et à ses contraintes symboliques même si elle reste un instrument éminemment nécessaire au travail du sociologue. En effet, le refus de toute prophétie qu'elle soit créatrice ou non¹⁰, la défiance à l'égard de toute prédition sociologique n'engendrent pas forcément une « sociologie brute » qui — on l'a dit — déboucherait sur la seule mise à plat de faits « objectifs », pris un à un ou ensemble, et qu'il s'agirait de classer et de décrire. Le sens de l'action comme les contraintes qui l'étayent voire le grèvent, constitue l'un des objets essentiels de la sociologie. Et l'interpréter, lui donner un corps en sachant que celui-ci ne peut être que difforme, c'est lui donner un contenu scientifique qui ne rejoint pas forcément — lorsque le travail d'interprétation se garde précisément de toute fonction prescriptive —, les aléas de l'engagement, ni la rhétorique à l'œuvre dans beaucoup d'écrits prédictifs.

Ainsi, le doute à l'égard des faits et des théories établies, le pessimisme empreint de volonté mais aussi l'attachement au sens, autant, à mes yeux, constitué un « triptyque reynaldien » qui structura les bases du contrat intellectuel qui, longtemps, me lia à Jean-Daniel Reynaud et me lie aujourd'hui encore à lui, même si — depuis — je me suis éloigné de la « rue Conté ».

Par-delà les acquis de connaissance et l'apprentissage de postures scientifiques, restent encore les symboles et les représentations qui s'attachent à l'homme. À

8. Jean-Daniel Reynaud, *Les syndicats, les patrons et l'État. Tendances de la négociation collective en France*, Paris, Éditions ouvrières, 1978, p. 178.

9. *Ibidem*.

10. Jean-Daniel Reynaud insistera à la fin des années 1980, sur la « prévision autodestructrice », in *Les règles du jeu* (...), op. cit., p. 272-273.

l'heure où le moindre journaliste peut s'attribuer un « statut de penseur », Jean-Daniel Reynaud incarne avec quelques autres, « le métier de sociologue » ; un sociologue conscient des limites de sa démarche scientifique mais aussi certain de l'apport des savoirs hérités des longues traditions culturelles qui courent du XIX^e au XX^e siècle, et remontent parfois jusqu'au XVIII^e¹¹. C'est en ce sens qu'il représente, à sa manière toute personnelle, le bonheur modeste, serein mais assuré du « savant » ; et une petite musique intérieure, une musique de chambre — peut-être, la chambre de Pascal —, qui l'emporte *in fine* sur les vacarmes toujours éphémères des fanfares médiatiques.

11. On sait que Durkheim put considérer Montesquieu et Rousseau comme les premiers pionniers de la sociologie. Cf. Émile Durkheim, *Montesquieu et Rousseau, précurseurs de la sociologie*, note introductory de Georges Davy, Paris, Marcel Rivière, 1953, 200 pages.

Un « patron libéral »

Lucien LAVOREL

Vouloir dire l'essentiel sur les activités professionnelles, nécessairement complexes, d'un sociologue de notoriété nationale et internationale enseignant et chercheur est une démarche délicate. Même pour une période limitée, et quand bien même on a été, pour certaines de ces activités, un collaborateur proche. Chacun connaît les effets déformants de la mémoire, et le risque qu'il fait courir de réduire la personne à l'idée que, progressivement, on s'en est faite.

J'accepte volontiers ce risque. Il me permet de faire acte de « reconnaissance » de ce que je dois à Jean-Daniel Reynaud concernant la recherche et l'enseignement en sociologie. En ayant conscience, qu'au fond, rendre hommage c'est choisir de ne retenir que les bons côtés d'un parcours commun. Mais que c'est bien ainsi.

Ayant été un témoin proche de ses activités à Paris dans les années soixante, pour la recherche, et soixante-dix, pour l'enseignement, mon propos accordera une plus grande importance à l'une de ses premières recherches et à la mise en place de son enseignement de sociologie du travail au Conservatoire national des arts et métiers.

La constitution d'un champ

Il me semble que les thèmes qui constituent la trame de l'itinéraire intellectuel de Jean-Daniel Reynaud se laissent identifier selon une progression marquée par une préoccupation constante de pluridisciplinarité et par une extension raisonnée et cohérente de ses centres d'intérêts.

Après une recherche collective sur les conduites ouvrières et le changement technique dans la sidérurgie, un travail en collaboration sur la sécurité sociale et une amorce de sociologie de l'ouvrier, Jean-Daniel Reynaud a entrepris un parcours qui l'a conduit du syndicalisme aux relations professionnelles et à ses différents acteurs d'une part, de la négociation au conflit d'autre part. Enfin au thème du marché et de l'organisation. Avec des collaborations qui se sont étoffées par vagues successives et dont certaines se sont maintenues.

Une recherche « fondatrice »¹

De 1962 à 1964, la politique des revenus mobilisait la réflexion et nourrissait le débat des acteurs de la vie socio-économique française, dans le cadre d'un IV^e plan, encore proclamé « ardente obligation ». En rapport avec ces débats, l'idée d'une recherche sur la politique salariale des syndicats murissait chez Jean-Daniel Reynaud, côté Institut des Sciences Sociales du Travail (ISST-recherche)². Il s'en expliquait alors dans la revue *Sociologie du Travail* dont il fut un des premiers responsables aux côtés d'Alain Touraine, de Jean-René Tréantron et de Michel Crozier, dans la mouvance de Georges Friedmann et de Jean Stoetzel.

Avec une petite équipe constituée d'élèves de l'ISST³ — il se lançait dans une aventure qui durerait de 1964 à 1969.

Cette approche des relations professionnelles partait de l'acteur syndical : ses politiques salariales, ses conceptions et pratiques de l'action et de la négociation en matière de salaires, son organisation (Tannenbaum était encore une référence en la matière). Le syndicat saisi au niveau de la branche d'industrie accédait au statut d'acteur macro-économique et d'agent régulateur des évolutions des revenus salariaux⁴.

Sans entrer dans le détail de cette recherche dont il n'y a lieu ni de surestimer ni de sous-estimer l'importance (il y en eut beaucoup d'autres après, mais elle a tout de même correspondu à un courant⁵ et... formé des chercheurs) je relève qu'elle témoigne d'une époque : un certain type d'approches théorique et méthodologique et de rapport à la demande sociale.

C'était l'époque des concepts « Carrés » qui se présentaient sous la forme d'énoncés ramassés, sans être pour autant construits hâtivement, ni simplistes. On serait surpris de savoir que le cadre d'action supposé orienter les choix salariaux des militants des syndicats ouvriers (en termes de régulation ou conjoncturels) se définissait tout simplement comme le degré de concentration des négociations dans la branche d'industrie. On le serait peut-être moins si l'on pouvait mesurer tout ce dont ce concept était redéivable au travail documentaire et à la réflexion de l'équipe d'une part, aux analyses d'un économiste du travail comme François Sellier d'autre part.

Il en découlait des hypothèses relativement simples et une possibilité de quantification à travers un questionnaire fermé pour l'essentiel, et par là même la possibilité de se donner des moyens univoques de valider concepts et hypothèses.

L'interdisciplinarité concernait aussi le droit du travail. Yves Delamotte achevait son étude sur le recours ouvrier dans une entreprise d'automobile aux États-

1. Elle a donné lieu à différentes publications. Rapport de recherche : « Les syndicats ouvriers et leur politique des salaires », Jean-Daniel Reynaud, Philippe Bernoux, Lucien Lavorel, ISST, avril 1980, Copedit, 400 pages. Articles dans la *Revue française du travail*, *Sociologie du travail*, *Économie et Humanisme*, Projet.

2. L'ISST comportait alors un établissement pour l'enseignement, rue Cujas où Jean-Daniel Reynaud enseignait avec d'autres — A. Touraine, H. Chombard de Lauwe, J. Dumazedier, C. Durand... — la sociologie du travail et un établissement de recherche rue de Fleurus, dirigé par J. Stoetzel et Y. Delamotte.

3. Philippe Bernoux, Nicole Mercier et Lucien Lavorel.

4. Curieusement 20 ans après dans *Les règles du jeu* (paru en 1989 chez Armand Colin, Collection U Sociologie, 306 pages) il n'y sera pas fait référence.

5. De type socio-économique ce courant a été souligné en son temps par François Sellier in *Relations Industrielles*, PUF, 1976, collection « Systèmes-décisions », 365 pages.

Unis et posait la question de l'administration du contrat et plus généralement celle de la nature des conventions collectives de travail dans ce pays⁶. Bien évidemment ce qui était nécessaire à cette recherche en matière d'histoire du mouvement ouvrier et des syndicats trouvait sa source dans la chaire d'histoire du travail du CNAM que Georges Friedmann avait confiée à Jean-Daniel Reynaud quelques années auparavant, après lui avoir donné l'audience que l'on sait⁷.

Réponse scientifique à une demande politique et sociale cette première recherche du genre permettait un dialogue suivi *a priori* et *a posteriori* avec les acteurs syndicaux et patronaux⁸, avec ceux de l'administration dans le respect de l'indépendance du chercheur. On se souvient ici des entretiens avec les responsables du plan (en particulier avec Jacques Delors). On signalera que le principal artisan de cette recherche y était expert à la commission de la main-d'œuvre présidée par Jean Fourastié, où se côtoyaient des responsables du plan, des grandes confédérations de salariés ou patronales.

Successeur de Raymond Aron à la présidence de la Société française de sociologie⁹, Jean-Daniel Reynaud organisait, à la même époque, un colloque sur les tendances de la société française (octobre 1965)¹⁰ où se retrouvait tout ce que la sociologie française comptait de spécialistes dans les différents domaines concernés.

Mai 68 et l'après-68

Les événements de 1968, outre qu'ils ont été une tentation « irrésistible » ou « inespérée » pour nombre de chercheurs, ont été aussi l'occasion d'une réévaluation des analyses antérieures et une sorte de transition vers une approche plus globale des acteurs et du système de relations professionnelles.

Nouvelles recherches, nouvelles collaborations : Sami et Josette Dassa, Pierre Maclouf. Nouvelles publications aussi pour faire le point et mieux comprendre les relations professionnelles, et leurs acteurs, à travers une conjoncture passablement révélatrice.

On retiendra, entre autres, la mise en perspective, sous la forme d'une typologie redevable à Sami Dassa, des grèves de la période en liaison avec un enseignement qui préfigurait celui de la sociologie au CNAM, une analyse de la CGT dans ses retours à ses sources léninistes...

L'aggiornamento, en 1969, du patronat français permettait à Jean-Daniel Reynaud de relever que rares étaient les institutions ayant connu une telle transformation en dépit de la médiatisation de certaines de leurs évolutions. Analyse qui tranchait singulièrement sur ce que les années précédentes invitaient à

-
6. Yves Delamotte en a tiré une publication, en 1966, chez Armand Colin, *Le recours ouvrier dans une entreprise américaine*.
 7. Jean-Daniel Reynaud a publié une première version de *Les syndicats en France* chez Armand Colin dès 1963.
 8. MM. Barjonnet pour la CGT, Ventejol pour Force ouvrière, Edmond Maire pour la CFDT dans la chimie, G. Séguy pour la CGT à la SNCF... ; des représentants de l'UIMM, de l'Union des industries chimiques...
 9. Par la suite Alain Touraine et Michel Crozier ont assuré cette présidence.
 10. Il a donné lieu à une publication : « Tendances et volontés de la société française », sous la direction de Jean-Daniel Reynaud, *Futuribles-SEDEIS*, 1966.

conclure : refus de la négociation, refus de s'inscrire dans une action économique et sociale que souhaitaient gouvernement et syndicats de salariés.

L'État dans sa volonté de modernisation — la très médiatique nouvelle société de Chaban-Delmas appuyée sur le social-delorisme — était un objet tout autant attractif. Les premières négociations dans la fonction publique apparaissaient à l'observateur Jean-Daniel Reynaud comme une nouveauté de taille, de même que la nouvelle articulation, dans une perspective comparatiste, entre le domaine réglementaire et le domaine conventionnel à partir de questions relatives à l'emploi, aux congés, à la formation... L'intérêt était suffisant pour justifier une publication en collaboration avec Gérard Adam et Jean-Maurice Verdier, où cette question, celle de l'articulation entre les différents niveaux de négociation — entreprise, branche, interprofessionnel — étaient longuement traités¹¹.

Les thèses de Jean-Claude Javillier sur le droit autonome et le droit hétéronome, outre qu'elles permettaient d'approfondir les relations entre le droit du travail et la sociologie du travail, montraient la nécessité d'appliquer à la grève dans certaines de ses pratiques — séquestration, occupation des locaux — un traitement juridique spécifique, en tout cas pas celle du droit civil.

Dix ans plus tard les thèses sur la relation d'emploi de Jean Vincens fournissaient l'occasion à Jean-Daniel Reynaud de saisir une autre convergence entre économie du travail et sociologie du travail en termes d'action collective. Faut-il souligner qu'il était alors en premières lignes et l'est resté jusqu'à aujourd'hui à travers un séminaire coanimé avec Olivier Favereau.

Le système de relations professionnelles enfin. Ce concept a été discuté, notamment à un colloque genèvois en 1973, au sein de l'Association internationale des relations professionnelles (AIRP), sous l'autorité de Dunlop, grand initiateur dans le domaine et auquel Jean-Daniel Reynaud devait succéder à la présidence de l'AIRP¹². Débat qui s'est prolongé longtemps par la suite.

À propos de quelques points forts

Pour le reste, d'autres en parleront plus savamment et plus fidèlement que moi. Mais impossible de terminer ce bref témoignage sur le chercheur sans évoquer, au moins, quelques autres orientations marquantes chez Jean-Daniel Reynaud et à travers lui au sein de la sociologie du travail et des relations professionnelles. La théorisation du conflit et de la négociation du travail inspirée des apports de la théorie des jeux et de Michel Crozier. La régulation conjointe comme prolongement, et à l'occasion réfutation, des thèses de Walton et McKersie, de F. Sellier, M. Maurice et J.-J. Silvestre et des analyses des marchés du travail fermés.

Un point fort dans la démarche présentée a été incontestablement l'approche comparative internationale. Au sein de l'Europe ou de la zone occidentale, et entre l'Ouest et l'Est. L'émergence des nouvelles démocraties (notamment l'Espagne) a été une opportunité pour mieux saisir et comparer les modèles d'Amérique du Nord, les modèles britannique, allemand, autrichien, nordique... et pour

11. *La négociation collective en France*, Gérard Adam, Jean-Maurice Verdier et Jean-Daniel Reynaud, Éditions Ouvrières-Économie et Humanisme, collection Relations sociales, 1972.

12. Jean-Daniel Reynaud a fondé l'Association française pour l'étude des relations professionnelles (AFERP) dont il a été le premier Secrétaire général sous la présidence de Pierre Latouze.

situer ces nouvelles démocraties (les pays d'Amérique du Sud aussi) dans le cadre conceptuel dominant, pour mieux définir le modèle social-démocrate.

Bien avant que n'intervienne l'écroulement du communisme, Jean-Daniel Reynaud s'intéressait de près au modèle soviétique et pouvait déceler dans l'approche de Thomas Lowit et de son équipe une originalité : c'est à partir de la périphérie — pays de l'Est — que l'on peut comprendre le centre : le modèle de l'URSS¹³.

Spécialisé aussi dans le domaine du travail et de son organisation, dans celui des organisations, Jean-Daniel Reynaud était « naturellement » porté à s'intéresser aux nouvelles technologies dans leurs incidences organisationnelles et qualificationnelles, sur les conditions de travail et aux négociations auxquelles elles peuvent donner lieu. À la modernisation du service public aussi. D'où l'idée que ces nouveaux objets de négociation agissent sur le processus de négociation et en expliquent pour une part les difficultés (en relation avec l'action d'acteurs nouveaux non socialisés à ces processus).

La conclusion de ce retour en arrière rapide, partiel et sans doute parfois approximatif tient en quelques mots clés : interdisciplinarité, multiplicité et unification des champs d'investigation, approche comparative, positionnement d'observateur attentif à tout ce qui change dans la société.

Mais indépendamment des qualités propres au chercheur ne faut-il pas y voir aussi une retombée de ses multiples directions de thèses, de sa disponibilité à l'échange et pour l'analyse critique de tout ce qui, à travers d'innombrables sollicitations, a été proposé à sa lecture attentive et pertinente ? Enfin de ses activités d'enseignement où il a pu montrer ses capacités de pédagogue ?

L'enseignant

Chercheur, directeur de recherche et directeur de laboratoire, Jean-Daniel Reynaud a été aussi — d'abord ? — un enseignant passionné d'initiation et donc — chose assez rare — tout aussi intéressé par les premiers cycles d'enseignement que par les derniers. Sans doute s'agit-il ici tout à la fois du choix et du privilège de celui qui n'a pas eu à construire sa notoriété sur le vecteur « cosmopolite » de la recherche.

Son enseignement au CNAM — on l'a dit — a évolué de l'histoire du travail à la sociologie du travail et des relations professionnelles, avec 1968 comme transition à travers la direction d'un ensemble de monographies de conflits réunissant Jean Bunel, Sami Dassa et quelques autres.

L'initiation

Enseigner la sociologie au CNAM suppose certaines convictions et que certains postulats soient clairement posés. Ceux qu'il m'a été donné d'approfondir et de mettre en œuvre, avec Jean-Daniel Reynaud dès 1969, et ensuite au sein d'une équipe progressivement constituée¹⁴ sont simples. Ils ont fait leurs preuves et

13. Idée que l'on retrouve dans *Les règles du jeu*.

14. On me permettra de faire une mention spéciale de Denis Segrestin et de Françoise Piotet. Sans ignorer l'apport de collègues plus jeunes et des multiples enseignants vacataires qui depuis 20 ans apportent un renfort précieux à l'équipe permanente.

constituent l'originalité de la sociologie dans un établissement destiné à des salariés en promotion supérieure du travail.

Pour initier pas besoin de passer par la galerie des grands auteurs. La culture pour la culture ne peut être une fin en soi s'agissant d'un public qui doit calculer son temps au plus juste et mesurer ses efforts, et qu'il faut outiller pour un autre regard sur le social. Pour autant aucun élève à ce stade n'a ignoré le suicide de Durkheim ou la théorie wéberienne de la stratification... Surtout, les convictions de Jean-Daniel Reynaud ont fait connaître à son public, l'existence et l'intérêt de *Données sociales* et la manière dont on peut en tirer profit pour comprendre les évolutions en cours dans la société française.

Les « ismes » n'ont pas trouvé plus de faveur dans cet enseignement. Non seulement parce que les débats sur le fonctionnalisme, ceux sur le structuralisme sont datés et que l'histoire leur a fait justice. Mais aussi parce que la conception de cette initiation n'a rien eu à voir avec une visée académique.

Enfin on s'est interdit d'aborder les débats au sein de la discipline. Quel plus mauvais service peut-on rendre à des élèves, en effet, que de les mettre en position de choisir — ou pire encore en choisissant pour eux — alors qu'ils ont d'abord à s'approprier les bases notionnelles, théoriques et méthodologiques d'une discipline pour acquérir une capacité critique sur leur propre situation, qui peut devenir diagnostic ?

Les évolutions pédagogiques à ce niveau ? Elles tiennent dans le parcours qui va du système des QCM au mémoire en groupe. Plus qu'une différence de modalités de validation ce changement a été une évolution dans la conception de l'enseignement. Un enseignement par du travail de terrain pour des élèves déjà sur le terrain. La formule, vieille de plus de vingt ans, a révélé certaines difficultés. Elle n'a pas perdu de son intérêt et méritait, à ce niveau, d'être signalée¹⁵. Sans donner dans le lyrisme tout enseignant en sociologie au CNAM à ce niveau peut témoigner que c'est avec le même sérieux et le même enthousiasme que les élèves entrent aujourd'hui dans cette démarche. Preuve de la fécondité d'un choix. On peut dire quelque chose de proche concernant l'examen où il s'est agi de faire utile et intelligent. En validant les connaissances par les résultats en travaux pratiques (dont le mémoire est un élément central), ou à travers des questions qui sur un problème donné font appel à quelques notions centrales et à une argumentation. Pas de bonnes réponses *a priori* (celles de l'enseignant...) mais une capacité à restituer les notions pertinentes et à les faire fonctionner dans une démonstration convaincante.

Ce détail peut paraître excessif et ressembler à un plaidoyer *pro domo*. Il rend hommage à un type d'enseignement et à son initiateur. Je n'en parlerais pas de cette façon si une formule et un public ne s'étaient rencontrés de façon aussi gratifiante pour tout enseignant.

L'identité de la sociologie n'a guère posé de problème en initiation. Dans le cycle de spécialisation il a fallu opérer des choix où les questions de personnes et institutionnelles n'ont pas toujours été simples.

Accordons à Jean-Daniel Reynaud le mérite d'avoir su reconnaître la nécessité de faire évoluer cet enseignement, sous la pression de quelques-uns, vers une image claire et un contenu adapté. Allégé de contenus relevant des relations professionnelles pures et centré autour de quelques modules significatifs proposés

15. Bien que produits en initiation, ces mémoires peuvent être du niveau de la maîtrise. Le public CNAM est en effet très diversifié dans ses acquis intellectuels.

à la carte cet enseignement apporte aujourd’hui les éléments nécessaires à la compréhension et au diagnostic dans le domaine de la technologie, du travail, de son organisation, de sa qualification et des classifications, de ses marchés. Dans le domaine des organisations, de la négociation et du conflit de l’action collective enfin. Avec le mémoire comme possibilité de validation. Même si c’est banal à dire je soulignerai l’articulation recherche-enseignement largement appuyée sur les apports du séminaire du laboratoire de sociologie.

L’enseignement de la sociologie au CNAM c’est, encore plus que la chaire parisienne, un réseau de centres associés. Je terminerai par là. C’est en effet la meilleure conclusion que je puisse tirer de ce témoignage.

La disponibilité et le sérieux avec lesquels la constitution de ce réseau a été prise en charge par Jean-Daniel Reynaud dans le respect du travail de collaborateurs convaincus doivent être salués. À cet égard le suivi pédagogique tel qu’il a été conçu est significatif. On en trouve une illustration dans les nombreuses réunions destinées à rassembler les enseignants de province et ceux de Paris. Soigneusement préparées avec Jean-Daniel Reynaud, elles ont toujours comporté selon un strict équilibre une partie pédagogique et une partie scientifique (chaque fois un exposé et un débat « ouvert » autour d’une recherche ou deux) dans une perspective interdisciplinaire autant que possible. Jean-Daniel Reynaud y orientant les échanges en souplesse et fort habilement.

Au fond cette manière de faire est sans doute un indicateur particulièrement significatif des qualités qui ont fait de Jean-Daniel Reynaud le « patron » libéral qu’il a été à mes yeux.

La régulation conjointe en péril dans le monde des entreprises

Danièle LINHART

Un homme

Il fallait un homme tempéré, ouvert, et respectueux des plus faibles pour produire la théorie de la régulation conjointe. Un homme qui ne se laisse pas facilement séduire par les apparences du pouvoir et sa formalisation, pour percevoir toute l'influence que ceux, situés en bas de l'échelle, pouvaient avoir sur la réalité des choses, en dépit des priviléges et des prérogatives des dirigeants.

La théorie de la régulation conjointe c'est, en effet, la mise en évidence que toute activité sociale collective produite au sein d'une quelconque organisation ou institution pour répondre à ses objectifs, se réalise en fonction, non pas des seules règles édictées par la direction de cette institution ou organisation (les règles prescrites), mais en fonction de règles effectives correspondant à un certain niveau de compromis et d'équilibre entre la façon de faire des exécutants (qui se traduit par les règles d'autonomie) et celle que veulent imposer les responsables investis de l'autorité.

Se situant dans la lignée de sociologues américains et français qui ont révélé la face cachée de toute vie productive en entreprise à savoir l'existence, aux côtés ou dans l'ombre de l'activité officiellement prescrite, d'une activité informelle pourvue de sens et de valeurs pour les exécutants qui l'orchestraient, Jean-Daniel Reynaud apporte une contribution décisive en la situant sur le même plan que l'activité officielle : il n'y en a pas une qui triomphe définitivement sur l'autre, elles sont toutes deux dotées de la même caractéristique qui est de se fondre dans une réalité nouvelle et différente : l'activité réelle, la règle effective. On pourrait signaler au passage combien cette démarche intellectuelle se rapproche de la démarche dialectique marxiste qui déchiffre la réalité à partir de trois phases, thèse, antithèse, synthèse.

Ce faisant J.-D. Reynaud donne un statut fort intéressant à l'activité informelle productrice de règles autonomes et à la nature des relations qu'elle entretient avec l'activité imposée par les règles officielles, l'une n'a pas le dessus sur

l'autre, l'une n'est pas plus vraie que l'autre. La réalité se trouve au confluent de l'une et l'autre qui s'entremêlent de façon inextricable.

On retrouve bien là le sens de l'équité et de la convenance inhérente à la personnalité de J.-D. Reynaud. Il importe avant tout de mettre sur un même plan des acteurs et des actions qui sont pourtant hiérarchisés par un rapport de force institutionnalisé dans la société. C'est une manière élégante de situer théoriquement la question du rapport de force, de la domination, de l'inégalité.

Une théorie

Une telle orientation peut exaspérer dans un premier temps. Ne nie-t-elle pas toutes les différences imposées par une société qui n'est égalitaire que sur le plan de la démocratie formelle où une voix égale une voix et qui se démet dans le monde du travail au sein duquel le temps des uns appartient aux autres par le biais du contrat de travail ? L'équivalence suggérée par la théorie de la régulation conjointe ne se vérifie pas dans la réalité.

C'est méconnaître le statut et le rôle de la théorie. Celle-ci ne se veut pas le reflet de la réalité, mais un moyen de la comprendre, de la lire, de la déchiffrer. En ce sens, elle échappe à l'injonction d'une vérification empirique. La théorie s'élabore à partir de la recherche empirique et livre à un moment donné les concepts et la méthode pour l'analyser. Et la curiosité patiente mais insatiable, de Jean-Daniel Reynaud toujours à l'écoute des chercheurs et étudiants (qui ramenaient de leur terrain d'enquête des bribes éparses de la réalité), comme des praticiens (qui cherchaient chez lui des clés pour leur action), constituait le socle sur lequel a pris corps l'élaboration théorique.

La régulation conjointe met sur un pied d'égalité activité informelle et prescription officielle non pas parce qu'elles ont le même poids mais parce qu'elles ont cette même caractéristique de se dépasser dans autre chose, de se fondre dans une réalité qui les dépasse.

Il revient à chacun, analyste de la réalité, de les pondérer ensuite dans les terrains où il se trouve et de leur donner vie, en découvrant les acteurs qui les portent, les rationalités qu'ils y mettent, les enjeux qui s'y attachent.

Un danger

Pour la sociologue du travail que je suis, c'est dans les entreprises, au sein de leurs ateliers et de leurs bureaux que la régulation conjointe se voit à l'œuvre. Mais s'y révèle aussi actuellement une fantastique entreprise de déstabilisation des bases mêmes de la régulation conjointe.

La modernisation en cours dans les entreprises françaises se caractérise par un certain nombre de spécificités. Comparativement à d'autres pays européens, la Grande-Bretagne, l'Allemagne, la Belgique ou même les pays scandinaves, l'importance du dispositif participatif implanté dans les entreprises françaises est surprenante : des dizaines de milliers de cercles de qualité, des multiples démarches de mobilisation autour de l'image de l'entreprise, de son identité, de son projet et de ses missions, des milliers de groupes divers, *ad hoc*, de réflexion et d'échanges, sans compter les milliers de groupes d'expression instaurés par la loi du 4 août 1982.

Le dispositif est d'une ampleur impressionnante : il n'est pas de manager moderne qui se respecte qui ne donne pas dans le participatif. Il accompagne un effort important de transformation du fonctionnement des entreprises, de leur organisation vers un assouplissement de leurs structures, une réduction de leurs lignes hiérarchiques, une plus grande coopération et solidarité entre leurs différents services fonctionnels, une homogénéisation de leurs différentes pratiques et rationalités professionnelles. Un moindre cloisonnement, une moindre bureaucratie, une moindre hiérarchie, tels sont les grands traits de l'entreprise visée.

Mais ces deux tentatives d'évolution, en vue de l'instauration d'un fonctionnement participatif comme de la rénovation de l'organisation interne ne s'accompagnent guère d'un effort de transformation de l'organisation du travail d'exécution. Dans la plupart des cas, ce sont toujours les bons vieux principes tayloriens qui président, séparant nettement les activités de conception et d'organisation du travail, des tâches d'exécution. De ce point de vue, le destin professionnel des employés comme des ouvriers ne s'est pas vraiment transformé : ils ont encore à œuvrer dans un espace de liberté et d'initiative fort restreint et toujours prédéterminé.

Mais comme nous permet de le conceptualiser la théorie de la régulation conjointe, ces restrictions et cet enfermement sont atténués par le déploiement d'une activité autonome qui défie, au nom des siennes propres, les règles et prescriptions de la direction. Or c'est précisément cette activité autonome, ces règles autonomes qui se trouvent aujourd'hui menacées par le contenu que prend la modernisation à la française.

La volonté d'hégémonie

Comment en effet comprendre le décalage entre les tentatives de transformation qui s'affirment dans le champ du fonctionnement interne de l'entreprise comme dans celui des relations sociales et l'inertie qui frappe l'organisation du travail d'exécution toujours emprisonnée dans une logique taylorienne, si ce n'est par une stratégie qui se résumerait dans la volonté de changer les salariés avant que de changer le travail ?

Changer les salariés : c'est bien de cela dont il s'agit dans les politiques de modernisation interne de l'entreprise. Le décloisonnement, comme l'allègement des lignes hiérarchiques, de même que l'instauration de coopérations transversales et de groupes de réflexion pluri-disciplinaires, visent bien à homogénéiser les points de vue dans l'entreprise, les sensibilités, les langages, les rationalités, les cultures, pour tourner résolument le dos à une entreprise traversée par des logiques de clans professionnels, et marquée par une rupture culturelle et idéologique entre le monde des exécutants et ceux des responsables ; tourner le dos à l'idéologie des baronnies et de la lutte des classes héritée d'un passé pas si lointain.

L'instauration d'un dispositif participatif imposant et diversifié puise ses justifications dans la même volonté de changer les ressorts sociaux : il s'agit de pacifier les esprits en distillant un mode de coopération plus consensuel, plus convivial ; il s'agit en fait d'imposer la philosophie, la rationalité et la culture de la direction comme standard unique dans l'entreprise. Une bonne partie de l'activité des multiples groupes participatifs vise en effet à faire intérioriser par les exécutants les modes de raisonnement choisis par la direction ; c'est en quelque

sorte d'une bataille identitaire dont il s'agit ; la modernisation signifiant alors la production de salariés sur mesure, en phase avec la culture de l'entreprise ou plutôt de ses responsables, en phase avec ses valeurs, ses intérêts, sa sensibilité, son rapport au monde.

Henry Ford affirmait que dans ses usines de Détroit il ne produisait pas seulement des automobiles, le fameux modèle T, mais aussi des hommes ; des hommes adaptés aux nouvelles conditions de production, particulièrement dures sur les chaînes de montage à la cadence élevée comme aux nouvelles normes de consommation. En un mot, il fallait que par un mode de vie adapté, ces ouvriers soient en mesure de reconstituer leur potentiel physique et en mesure également d'utiliser correctement leur salaire élevé (comparativement aux autres entreprises) en achetant les biens produits en masse. Gramsci a rendu compte de cette dimension hégémonique de la politique sociale de Ford en écrivant du fond de sa prison *Américanisme et Fordisme*.

Les entreprises en voie de modernisation ne sont pas si éloignées de cette quête d'hégémonie. Cependant ce dont il est question ici ne se limite pas à la rationalisation des comportements comme du temps de Ford, mais à celle des esprits, des mentalités, donc de la subjectivité.

La volonté de contrôle de la régulation autonome

Ce que l'on a surtout retenu de la modernisation c'est l'émergence d'une dimension collective. La multitude des démarches collectives inscrites désormais dans l'organisation du travail (les unités élémentaires de travail, les modules, les cellules, les groupes de travail), ou en parallèle (les divers groupes participatifs tels que les cercles de qualité, les groupes d'échange et de réflexion, les mobilisations autour de la qualité, etc.), ont conduit certains à affirmer que l'entreprise redevenait un lieu où la communauté reprenait ses droits. C'est faire fi d'une autre tendance importante de cette modernisation : la diffusion de plus en plus importante de pratiques individualisantes. Les employés comme les ouvriers sont désormais concernés par les augmentations individuelles de salaires sur la base d'entretiens annuels avec leur responsable hiérarchique immédiat où ils doivent se fixer des objectifs et ensuite procéder à l'évaluation de leurs résultats. De manière plus générale, on assiste à une individualisation des parcours, avec la mise en place de fichiers de compétences, de carrières, de formations spécifiées et la recherche d'individus à potentiel. Avec la mise en place également de pratiques de polyvalence et de mobilité.

Même si à première vue, ces deux orientations apparaissent contradictoires, elles puissent pourtant à une même logique et se caractérisent par leur complémentarité dans le projet de la nouvelle entreprise. Le projet que semblent poursuivre les directions modernistes est de faire émerger des personnes dans l'entreprise, des individus « libérés » de l'influence des collectifs archaïques, ces collectifs constitués de salariés confrontés aux mêmes contraintes, partageant un même destin professionnel, c'est-à-dire des tâches complémentaires ou identiques dans un atelier ou un bureau, ces collectifs qui pourraient bien être précisément les acteurs de la régulation autonome en tant qu'ils produisent leurs propres règles sur la base de leurs propres identités collectives. Ce que cherchent les directions modernistes c'est à s'associer des salariés qui, individuellement, partagent les valeurs de l'entreprise, qui intègrent ses modes de pensée et sa culture et qui soient efficac-

ces au sein de collectifs modernes à géométrie variable, qu'il s'agisse de groupes de travail ou de groupes participatifs. Des groupes dont la caractéristique majeure est d'être saisis dans la logique dominante de l'entreprise.

Le retour des directions hégémoniques

Les groupes de travail sont en effet constitués pour appliquer au mieux, c'est-à-dire pour adapter aux aléas et contraintes du travail concret, les principes officiels d'organisation du travail. Ainsi, une des responsabilités des groupes de travail est-elle d'améliorer l'équilibrage des postes de travail entre ses membres, c'est-à-dire en somme de veiller à la bonne application des options et prescriptions émanant des bureaux des méthodes. De même, les groupes participatifs ont pour mission principale de décliner, selon les spécificités des situations et contextes, les principes fondamentaux en provenance des différents bureaux fonctionnels et de les améliorer constamment selon les diagnostics effectués chemin faisant.

L'idée fondamentale est qu'il est trop dangereux de renoncer à la sécurité que représente l'application des principes tayloriens tant que la certitude ne sera pas acquise d'avoir des salariés totalement dévoués à la cause de l'entreprise, et ayant totalement intégré ses contraintes comme ses modes de raisonnements et sa culture. En quelque sorte, la démarche modernisatrice des entreprises françaises consiste à reporter dans le temps les réformes en matière d'organisation du travail pour s'adonner prioritairement à une action d'envergure sur les salariés eux-mêmes.

Mais que signifie cette action si ce n'est l'éradication des bases mêmes de la régulation autonome ? Un des apports de J.-D. Reynaud réside dans la mise en évidence que la régulation autonome n'est pas apparentée à des états d'âmes de salariés déconnectés des réalités de l'entreprise, mais repose au contraire sur une autre culture de l'efficacité, de la qualité et du travail bien fait. En d'autres termes, J.-D. Reynaud a insisté sur le fait d'une concurrence de raisonnements entre les exécutants et les responsables autour des préoccupations de même nature. Or les politiques à l'œuvre actuellement consistent bel et bien à générer du mimétisme chez les exécutants. Il s'agit de les englober dans la rationalité dominante et d'éliminer tout mode de raisonnement différent. La régulation autonome qui puise dans les modes alternatifs de pensée se trouve ainsi brusquement ravalée au rang de comportement déviant ou plus encore délinquant.

On perçoit sans difficulté quel est l'impact en termes de démocratie de telles orientations. Nul ne dira jamais assez quel danger pour l'humanité représente l'avancée de démarches hégémoniques. Mais de façon plus pragmatique, on se contentera ici de dénoncer les risques d'une telle démarche du point de vue des intérêts de l'entreprise elle-même.

L'efficacité menacée

La régulation conjointe ne se résume au déploiement de belles manières. Elle ne se réduit pas au seul respect de l'autre, il ne s'agit pas en effet de témoigner de l'attention à autrui, et de tenir compte de son point de vue. Elle est la résultante d'un rapport de force ou plutôt d'une tension entre des pratiques

de natures différentes, entre une approche qui repose sur des connaissances abstraites, sur l'autorité et qui se trouve insérée dans des contraintes de rentabilité classiques d'un côté et une approche enracinée dans l'empirie, dans la pratique et tenue par des valeurs qui pondèrent autrement productivité, qualité et efficacité de l'autre. En ce sens, la régulation conjointe est un mode de résolution de conflits irréductibles qui opposent des savoirs de natures différentes, des valeurs différentes liées à des positionnements différents dans la hiérarchie sociale, mais elle est aussi un mode efficace car hybride sur le plan cognitif de résolution des problèmes, un moyen de mieux affronter les obstacles qui s'imposent à toute action collective organisée, à toute institution, à toute organisation.

On est en droit de penser notamment que la régulation a été l'un des éléments du succès des Trente glorieuses et on est en droit de s'interroger sur les ressources que la nouvelle entreprise pourra mobiliser pour assurer sa performance dans un environnement interne et externe plus difficile que jamais. La diffusion des nouvelles technologies de même que les impératifs de flexibilité et de qualité liés aux nouvelles contraintes du marché rendent l'entreprise plus dépendante encore du savoir de ses salariés et de leur capacité d'initiative et d'adaptation. Mais celles-ci sont en voie d'être mutilées par le rouleau compresseur en marche dans les entreprises modernes. La rationalisation de la subjectivité des salariés, la normalisation de leur mode de pensée pourraient s'avérer une fort mauvaise affaire.

Le principe de non-allégeance

Margaret MARUANI

Pour ceux qui, comme moi, ont passé de longues années au laboratoire de sociologie du travail du CNAM, cet hommage à Jean-Daniel Reynaud a un arrière-goût de nostalgie.

Nostalgie d'une époque où la sociologie du travail avait quelque chose d'évident, d'évidemment légitime et central — bien loin des secousses qui, de « restructurations » en « désassociations » ont balayé la plupart des centres de recherche en sociologie du travail.

Nostalgie d'une équipe qui ne fut jamais sereine, mais finalement très chaude en dépit de la froideur de l'exquise politesse ou de l'animosité des débats internes.

2, rue Conté, dans l'annexe du « grand CNAM », nous étions une famille, avec scènes de ménage, brouilles et réconciliations. Mais une famille, pas une école — encore moins une chapelle. La diversité des points de vue, les oppositions même, la variété des thèmes et des objets de recherche, tout cela n'était pas le fruit du hasard. La cacophonie était voulue, car le chef d'orchestre ne demandait aucune allégeance. Le trait d'union se faisait autour de la question du travail, à partir de la conviction immuable mais inébranlable que le travail constitue l'expérience sociale essentielle, « l'endroit où se nouent les liens et les antagonismes sociaux, celui à partir duquel se définissent les classes et les formations sociales »¹.

Cette non-allégeance était réciproque. Le soutien de Jean-Daniel Reynaud n'était jamais inconditionnel, son jugement jamais définitif — et d'aucun lui en ont beaucoup voulu. Sans doute étaient-ce là les conditions de l'échange intellectuel : le principe de non-allégeance était la règle du jeu.

Ce temps est révolu. De scissions en guerres de succession, le laboratoire du CNAM n'est plus ce qu'il était. La sociologie du travail non plus. Depuis des années, Jean-Daniel Reynaud ne croyait plus dans la pertinence de cette branche de la sociologie qu'il avait pourtant largement contribué à fonder : « Non

1. Jean-Daniel Reynaud, « Sociologie du travail ou science de l'action sociale », in *Sociologie du Travail*, actes du colloque « Sociologie du Travail à trente ans », 1989.

seulement la sociologie du travail est éclatée, mais elle n'est pas très sûre d'être une sociologie. (...) Si la justification du terme de sociologie du travail était (...) de concentrer l'attention sur l'autonomie de l'action sociale, ne serait-il pas plus juste aujourd'hui de parler de "sciences de l'action" ? »², affirmait-il en 1989, lors du trentième anniversaire de la revue *Sociologie du Travail* dont il fut le co-fondateur.

À vrai dire, le doute est probablement plus ancien. Il fait partie du personnage qui se méfie des certitudes et des croyances collectives autant qu'il a le goût de l'inconnu et du méconnu.

De cette perplexité, de la curiosité qui l'accompagne, nous lui devons tous beaucoup. Chacun, ici, le dit en ses termes et sur son registre. Le mien sera celui de la mémoire, celle de mes débuts dans le métier de sociologue au moment où j'entamais une thèse sur les femmes et le syndicalisme sous sa direction.

La question du travail des femmes et, *a fortiori* de leur place dans le syndicalisme, était alors suspecte, illégitime à bien des égards. Certes, nous ne démarions pas à zéro : Madeleine Guilbert et Andrée Michel étaient passées par là, donnant le premier coup d'envoi, avant les années soixante-dix, bien avant la vague du féminisme. Mais dans ces années soixante-dix précisément, il fallait choisir son camp : soit on était du côté du féminisme, et la question du travail n'en était pas une, soit on se rangeait du côté du travail et la question des femmes était inopportune.

Au sein de la communauté des sociologues du travail, il était de bon ton de ricaner ou de dénigrer : la question des femmes était une sorte de « front secondaire », leur labeur se situant aux marges du monde du travail. Étudier le travail et le syndicalisme des femmes, c'était en quelque sorte faire une sociologie de la marginalité, sympathique aux yeux de certains, mais toujours suspecte.

Dans cette chaude ambiance, j'ai le souvenir que Jean-Daniel Reynaud ne ricanait pas. C'est à lui que je dois d'avoir persisté et signé une thèse, puis un livre, puis d'autres — toujours sur ce même épineux « problème » des femmes. À la différence de la plupart de mes collègues, de ceux de ma génération, il a toujours considéré qu'il s'agissait là d'un sujet important, d'un sujet sérieux.

C'est probablement un des aspects de son cheminement intellectuel que l'on connaît peu et dont je voudrais témoigner : il a été de ceux qui ont contribué à donner de la légitimité, de la respectabilité, aux réflexions sur les différences de sexe dans le monde du travail. Non par conviction personnelle — ce n'était pas son registre — mais par intérêt pour les problèmes sociaux de son temps.

Jean-Daniel Reynaud a suivi tous mes travaux, des balbutiements d'une thèse de troisième cycle à l'achèvement d'une habilitation. À chaque étape de ce parcours, à chaque bifurcation thématique, à chaque hésitation problématique, il était celui qui savait donner le feu vert, fut-ce à contre-courant des humeurs et des rumeurs du « milieu ». Il avait, il a toujours, cette qualité précieuse de pouvoir entrer dans une problématique étrangère et de la discuter de l'intérieur. Cette capacité rare de pousser son interlocuteur dans ses propres retranchements, si loin fussent-ils des siens.

Cette curiosité systématique qui lui permet d'écouter, de lire et de dialoguer sans ornières.

2. *Ibidem.*

La régulation en mouvement

Denis SEGRESTIN

Dans l'univers de la régulation industrielle, une comète nouvelle et singulière est apparue à la fin des années quatre-vingts : sous le label de l'*International Standard Organization* — relayée en France par l'AFNOR (l'Association française de normalisation) — un ensemble de normes, identifiées par le nom de code de la « série 9000 », a progressivement tissé sa toile pour s'imposer aux industriels européens comme le système international de référence pour la gestion et la garantie dans la qualité des prestations échangées entre firmes¹.

Pour le profane, l'affaire est de prime abord obscure. L'exploration de la version française de la norme ISO 9002 — la plus répandue : celle qui s'applique aux échanges ordinaires entre donneurs d'ordres et fournisseurs — s'apparente à la découverte de quelque mystérieux *volapük* technologique². Le lecteur est au demeurant averti par le renvoi à une autre norme — la NF X 50-120 — qui n'est autre chose qu'un lexique à destination des non-initiés. On apprend que pour satisfaire aux principes de la « production en qualité », l'entrepreneur devra s'astreindre à consigner par écrit l'ensemble des instructions et procédures qui concourent à la production d'un bien donné ; à mettre en place des systèmes d'identification et de « traçabilité » du produit, des modalités de traitement des « non-conformités », des méthodes standardisées de gestion du parc d'appareils de contrôle, de mesure et d'essai... Le tout coiffé par un système d'« audits qualité internes », articulé sur la procédure dite de « certification », par laquelle un organisme extérieur délégué à cet effet — en France : l'AFAQ, l'Association française pour l'assurance-qualité — se réserve d'octroyer le très envie label ISO 9000...

1. Ce texte est le fruit d'une première investigation de recherche menée au sein de l'École nationale supérieure de Génie industriel (Grenoble) avec les collègues du Centre de recherche sur l'innovation socio-technique et les organisations industrielles (CRISTO), à qui je suis redevable de très stimulants échanges. Son propos n'est que de présenter l'ébauche d'un *modèle d'interprétation*, qu'il s'agirait maintenant de nourrir des observations du terrain.

2. Cf. Association française de normalisation, *Gérer et assurer la qualité — Recueil des normes francaises* 1992, 2 tomes, Paris, AFNOR, 1992.

Une fois franchie la muraille du jargon technico-gestionnaire, on vérifie l'importance de l'enjeu. Le « système qualité » auquel appellent les principes de la normalisation ISO 9000 relègue au rang d'aimables ébats les « cercles de qualité » de la décennie antérieure, ceux-là mêmes qui firent couler tant d'encre sociologique. Rares sont désormais les observations en milieu industriel qui ne recueillent quelque écho de cette obsession de la « certification ISO », véritable sésame pour les entrepreneurs qui entendent faire valoir leur « différence » sur les marchés et rester dans la compétition internationale. Considérables aussi, les investissements consacrés à l'épreuve de la certification — en heures travaillées, en moyens financiers alloués dans l'entreprise ou à l'extérieur de celle-ci, *via* les intervenants, consultants et *auditeurs* de tous horizons. En 1993-1994, le nombre des entreprises françaises certifiées ou en campagne de certification s'accroissait par centaines tous les mois, le phénomène étant auto-entretenu par le mécanisme paradoxal que certains économistes désignent comme celui des « rendements croissants d'adoption »³.

De la normalisation des produits à la normalisation des procédures

Que s'est-il donc passé ? Une première manière de rendre compte de cet étonnant emballlement consisterait à faire rappel de l'effervescence dont les questions de la qualité ont fait l'objet depuis dix ans dans les entreprises, pour rapprocher ensuite ce phénomène du mouvement qui a affecté dans le même temps le système industriel de normalisation. L'exercice mettrait en évidence une relation dynamique de l'un à l'autre : une relation en vérité déjà inscrite dans les termes (*qualité, normalisation*), de sorte qu'on ne saurait être totalement surpris que celle-ci ait pu donner naissance à un nouvel espace de régulation.

En matière de qualité, le fait remarquable de la période est que, sous la pression de la concurrence internationale, la communauté industrielle ait progressivement élargi ses objectifs, en passant insensiblement d'une stratégie référée aux *biens produits* à une stratégie référée à la *fiabilité générale de l'organisation industrielle* : la préoccupation de satisfaire le client, initialement prise en compte par le biais du contrôle final des produits fabriqués, a en quelque sorte envahi peu à peu l'organisation industrielle tout entière, comme le disait déjà le passage du vocable de *qualité* à celui de *qualité totale*, avant qu'on en arrive à ce concept de *système qualité* utilisé dans la série des normes ISO 9000. Or, rétrospectivement, on retrouve dans le système de normalisation toutes les données logiques qui ont conduit à une évolution strictement analogue, la tentation étant d'attribuer à cette coïncidence la raison pour laquelle ce système a ces temps-ci si bien prospéré.

De la même manière que le souci de la qualité s'est mué en souci de *qualité totale*, les normes de *spécification des produits* ont été subverties par les normes de *spécification des procédures* industrielles. En grossissant le trait, on pourrait affirmer que ce glissement a été un glissement naturel, le résultat d'une suite d'altérations liées entre elles. À l'origine, les systèmes de normalisation furent

3. Processus paradoxal qui vaut à une technologie donnée d'être d'autant plus utile à l'usager potentiel qu'elle est plus diffusée. Voir l'illustration fournie par Vincent Mangematin à propos des technologies de réseau : Vincent Mangematin, « Compétition technologique : les coulisses de la mise sur le marché », *Gérer et comprendre — Annales des Mines*, juin 1993, p. 4 à 16.

créés pour rallier les opérateurs industriels à des « standards » susceptibles de favoriser la fluidité du marché : pour rendre les biens produits substituables les uns aux autres, on décidait de déléguer à une autorité incontestée le soin d'en définir les principales propriétés physiques et mécaniques (la bouteille d'un litre, l'ampoule de 40 watts...). La notion de *qualité* est arrivée immédiatement après, la nouveauté étant en l'occurrence de ne plus associer exclusivement la norme aux conditions de l'*échange* des biens, mais aussi aux conditions de leur usage, c'est-à-dire à la satisfaction du client. De là les normes de sécurité, de fiabilité du produit. De proche en proche, l'apparition de la norme de qualité appelaient encore un nouvel objectif : celui du contrôle de la conformité des biens aux spécifications préalablement définies. Définir un produit de qualité revenait à s'intéresser au *cahier des charges* régissant la production et aux droits du client à se référer à celui-ci pour garantir sa satisfaction...

On voit ainsi la filiation qui a pu conduire des normes de produit aux normes de procédure industrielle. En définitive, il est apparu que si le client voulait avoir des vraies garanties sur les propriétés d'un bien quelconque, il lui fallait disposer d'informations sur la manière dont celui-ci était fabriqué, si ce n'est sur les conditions qui avaient présidé à sa conception. La proposition s'applique aux secteurs les plus divers, depuis les activités manufacturières classiques jusqu'aux services tertiaires de pointe : une entreprise qui achète un logiciel informatique en attend une jouissance qui s'étend à la maîtrise de sa maintenance et de son développement ; ce qui suppose qu'elle dispose d'informations sur l'*« histoire »* de ce produit, sur les langages utilisés, etc.

À considérer les normes ISO 9000 comme l'un des effets de cette mise en correspondance du système international de normalisation avec la nouvelle conception de la qualité dans l'industrie, on comprend que le changement ait été d'importance. Le sportif dirait que le système normatif a quitté la « zone de réparation » pour occuper le milieu de terrain : les nouvelles prescriptions postulent qu'il est beaucoup moins utile de contrôler le produit proprement dit que de s'intéresser à l'état de la chaîne productive. L'entrepreneur qui veut se parer du label ISO ne pourra plus se contenter de faire passer sa marchandise à la toise : *nolens volens*, il devra mettre son organisation sous contrôle et s'engager à de nouvelles pratiques managériales. Tel est du moins le vœu explicite des promoteurs du nouveau « standard », qui ne craignent pas de présenter celui-ci comme solidaire d'une nouvelle conception de l'entreprise : une conception « systémique », désignée aussi comme une conception évolutive, susceptible de susciter la recherche et l'émulation intellectuelle. Ainsi l'activité normative est-elle rapportée à des débats d'écoles : l'introduction du recueil français des normes ISO parle des « avancées de l'École française de la qualité »...

Simultanément, il était logique que l'apparition des normes ISO 9000 coïncide avec l'extension du rôle d'expertise et de médiation assumé par les grandes agences spécialisées. À ce sujet, l'observation autorise même à faire état d'une étonnante prolifération institutionnelle, dont l'effet a été de placer toute une série d'organismes méconnus aux avant-postes de la régulation industrielle. Parmi eux, outre l'*International Standard Organization* — l'organisation mondiale créée en 1947 et dont le secrétariat permanent est à Genève —, figurent évidemment ses homologues européens et nationaux (le Comité européen de normalisation — CEN —, puis l'AFNOR pour la France), mais aussi les Comités techniques sectoriels, les associations professionnelles constituées pour promouvoir et contrôler la production normative, sans oublier les organismes chargés de la certification

(c'est-à-dire des expertises corrélatives à la mise en œuvre des normes dans les entreprises : en France, l'Association française pour l'assurance-qualité, déjà citée)... Toute cette machinerie n'étant pas étrangère au sentiment d'être devant une société sinon « secrète », du moins fermée sur elle-même, et évoluant dans univers très largement auto-référentiel.

Un instrument de coordination standard non hiérarchique

Que dire des conditions économiques particulières dans lesquelles ce système de « gestion et d'assurance de la qualité » a pris racine ? Dès 1989, François Eymard-Duvernay faisait à ce sujet l'observation essentielle : l'usage des nouvelles procédures d'assurance-qualité a été concomitant du « renforcement des contraintes industrielles » affectant l'ensemble de la chaîne productive et obligeant à « restreindre la place de la coordination marchande » entre les donneurs d'ordres et les fournisseurs⁴.

Un contrat marchand est un contrat réglé par les prix et par la concurrence. Dans le rapport classique entre fournisseurs et acheteurs, ce type de contrat a pour effet que les défauts de qualité donnent lieu à réparation monétaire, jusqu'au jour où ils sont susceptibles d'être sanctionnés par l'annulation du marché au profit d'autres fournisseurs. Or, dans les années récentes, la tendance des acheteurs a été de se soustraire autant que possible à cette forme de coordination, pour la raison qu'elle ne permettait pas d'assurer un fonctionnement sans à-coups de la chaîne industrielle. À ce sujet, on a beaucoup parlé des nouvelles pratiques de *partenariat* : pour l'entreprise donneuse d'ordres, elles consistent d'abord à procéder à une sélection drastique de ses fournisseurs — dont le nombre se trouve réduit —, pour nouer ensuite avec eux des *relations stables*, à base de contraintes et d'intérêts réciproques. Le problème de la régulation par le marché étant supposé canalisé par la sélection initiale, l'entrepreneur choisit de construire autour de lui un « dispositif », au sein duquel les entreprises partenaires se trouvent associées à la définition d'objectifs de long terme : des accords sont passés non seulement sur les coûts, les délais et la qualité des produits livrés, mais aussi sur l'adaptation de la production à l'évolution de la demande du client, voire sur le transfert vers la sous-traitance de certaines tâches de conception et de développement.

Pour les économistes, ceci constitue l'exemple typique d'une opération de réduction des « coûts de transaction » corrélatif de l'abandon au moins partiel des aléas de la régulation marchande, au profit d'une forme de coordination « en organisation » dont le point limite serait la situation d'intégration ou de « quasi-intégration » des partenaires⁵. Le vocabulaire de l'« économie des conventions » et des « investissements de forme » s'applique de façon pratiquement synonyme : le dispositif liant clients et fournisseurs est un investissement institutionnel de nature à éléver la fiabilité de la chaîne industrielle, donc — à terme — la performance de l'entreprise placée en bout de chaîne. Un autre repère théorique nous est offert par les tenants de la sociologie de l'innova-

4. François Eymard-Duvernay, « Conventions de qualité et formes de coordination », in « L'Économie des conventions », *Revue économique*, vol. 40, n° 2, mars 1989, p. 355.

5. Cf. Claude Ménard, *L'économie des organisations*, Paris, La découverte, 1990.

tion⁶ : le fait d'amortir la relation marchande par une relation interindustrielle organisée évoque les « situations de réseau » à l'intérieur desquelles l'objectif de chacun des partenaires est de mobiliser ou d'« intéresser » les autres au succès du dispositif mis en œuvre. À ce titre, la notion de partenariat évoque les « dispositifs d'intéressement » dont parle à d'autres fins Michel Callon.

Une fois réalisé ce nouveau type d'investissement institutionnel, l'entrepreneur placé au centre du dispositif se trouve par définition dans la situation d'un *responsable*, en charge directe de l'efficacité de celui-ci. Le marché n'étant plus le « grand régulateur », le *management* de la firme doit en quelque sorte prendre en « commandes manuelles » le contrôle du système, et obtenir que celui-ci génère effectivement un surcroît de *qualité* à moindre coût, dans les limites toutefois d'un risque nouveau : le risque de voir les sujétions du « pilotage direct » absorber les gains tirés de l'abandon des formes de transaction traditionnelle. Car, bien entendu, les dispositifs d'intéressement liant entre eux des partenaires sont eux-mêmes des dispositifs coûteux, des « investissements de forme » lourds, dont on ne peut pas attendre qu'ils garantissent dans n'importe quelles conditions l'économie de transaction. Leur handicap spécifique est qu'ils requièrent *a priori* des dirigeants qu'ils s'adonnent à la stimulation permanente d'un réseau de relations personnalisées, reposant sur la confiance mutuelle, et dont on voit bien qu'elles dérogent aux principes de l'efficacité industrielle.

Le procédé ordinairement utilisé pour résorber ce handicap est connu. Il consiste à aller jusqu'au bout de la solution organisationnelle pour parvenir à la situation où les entreprises associées se retrouvent sous le *contrôle direct* du chef de réseau. Telle est la disposition effectivement mise en œuvre en cas d'absorption des sous-traitants par l'entreprise-mère : pour le dire d'un mot, l'intégration des sous-traitants dans la grande entreprise permet à celle-ci de se débarrasser des problèmes de la coordination en réseau pour faire usage de l'arsenal des instruments de contrôle disponibles dans les *systèmes hiérarchiques* classiques. Mais, bien entendu, la solution de l'absorption-intégration n'est pertinente que dans des configurations économiques particulières, et elle est de plus à rapporter à des considérations stratégiques complexes : ce n'est pas par hasard si l'on observe aujourd'hui une tendance des grandes entreprises à choisir le réseau contre l'intégration, au point de « sortir » de plus en plus systématiquement de la structure-mère des activités dont on suppose qu'elles relèvent d'un partenariat bien compris.

Nous ne nous sommes pas éloignés de notre sujet : on retrouve ici les conditions qui ont poussé à la diffusion des systèmes de normalisation et de certification de la qualité. Dans les situations de plus en plus fréquentes où l'entrepreneur entend garantir la fiabilité de la chaîne productive tout en écartant la solution hiérarchique, l'enjeu est d'identifier des mécanismes de coordination conciliant autant que possible deux exigences de nature opposée : la volonté, d'une part, de développer des dynamiques de mobilisation en réseau ; le souci, d'autre part, d'en rester à des niveaux d'investissement comparables à ceux qu'autoriserait le contrôle hiérarchique direct. Par hypothèse, la « percée » réalisée par les normes ISO 9000 serait à rapporter au fait que les industriels auraient vu en elles un instrument de nature à résoudre cette difficile équation.

Les normes ISO 9000 disposent en effet de propriétés adéquates au problème :

6. Cf. Michel Callon, « Éléments pour une sociologie de la traduction », *L'Année sociologique*, n° 36, 1986, p. 169-208.

elles constituent des méthodes de *formalisation du contrôle organisationnel* qui, loin de remettre en cause la formule de la coordination non hiérarchique, se trouvent de fait orientées vers la consolidation des dispositifs d'intéressement liant les entreprises entre elles. Plus concrètement, ce sont des instruments conçus pour contrôler et évaluer ce qui se passe chez les partenaires *sur des bases standard*, c'est-à-dire de façon économique : les normes sont indépendantes de chaque dispositif particulier : elles sont transférables, elles donnent lieu à des « évaluations standard ». D'autre part, et précisément parce que les protocoles d'évaluation sont standardisés, l'usage de la norme a pour effet de rendre inutile le contrôle direct, auquel viennent se substituer les négociations relatives à la certification. Un document officieux de présentation des normes ISO explique que celles-ci sont des « *dispositions préétablies et systématiques* destinées à *donner confiance* en l'obtention de la qualité requise »... Belle formule, révélatrice de l'ambition paradoxale des prescripteurs : susciter des économies de transaction qui ne contrarient pas les dispositifs d'intéressement liant des partenaires entre eux.

Pour rendre compte du rôle joué par la *monnaie* dans les économies capitalistes, certains économistes aiment à parler de *trouvaille* : la monnaie est une formidable *trouvaille*, au sens qu'elle constitue un artefact admis par la quasi-totalité des agents économiques pour résoudre un problème *a priori* insoluble : multiplier des échanges équilibrés et « loyaux » qui, affranchis des rigidités du troc, permettent au vendeur de mobiliser instantanément le produit de l'échange sur un nouveau marché... Toutes choses égales par ailleurs, et à propos de l'obligation où les entreprises se trouvent de fiabiliser les dispositifs productifs dans lesquels elles se trouvent, les principes de la normalisation ISO 9000 constituerait une *trouvaille* de nature comparable : ils ont les propriétés exceptionnelles d'un *instrument de coordination standard non hiérarchique*, dont la valeur se mesure par ailleurs au simple fait qu'il est adopté par un grand nombre d'opérateurs industriels ! On est en pleine « convention de coordination » par artefact interposé.

L'analogie avec la monnaie est d'ailleurs suggestive à plus d'un titre. Comme la monnaie, le système de normalisation est un *système éprouvé* par une histoire déjà longue : en l'occurrence, celle de la normalisation « orientée produits », dont on a dit la parenté avec la normalisation « orientée procédures ». Il s'agit par ailleurs d'un dispositif qui a la force des dispositifs *volontaires* et d'intérêt commun, par opposition aux dispositifs fondés sur la contrainte réglementaire : en effet, les textes normatifs entérinés par les grandes organisations sont établis selon des règles de type majoritaire, après consultation de comités d'experts supposés représentatifs de la communauté industrielle. Force est de constater enfin que les normes ISO 9000 s'inscrivent dans des cadres conventionnels très puissants : l'observateur novice est étonné de les voir acceptées comme *monnaie ordinaire*, y compris dans le cas où la contrainte de la certification ISO s'abat sur des grandes entreprises à fort capital culturel, et qu'on aurait cru en position de faire prévaloir des labels de qualité internes sur les labels « du marché »...

Pour poursuivre dans la même direction, les agences gestionnaires du système (ISO, CEN, AFNOR) pourraient être assimilées à un réseau de banques centrales ayant en charge le contrôle de l'émission monétaire et la gestion de la monnaie en usage pour la coordination non hiérarchique entre firmes : ce réseau se targue d'une certaine indépendance par rapport à l'autorité politique ; il se prévaut de la rigueur de sa charte constitutionnelle (représentation équilibrée des pays, transparence des décisions : pratique du vote, publicité du vote, publicité du nom des experts ayant pris part à la rédaction des normes...) ; il affiche une

vocation universelle, tempérée par des déclinaisons nationales distinctes et supposant des opérations délicates de *change* (la traduction des normes, traitée avec d'infinies attentions)...

L'équivoque constitutive du système

La lecture des normes et l'examen des principes substantiels qui s'y trouvent énoncés permettraient d'alimenter encore cette analogie entre la *trouvaille ISO* et le système monétaire. Mais à ce stade, on serait tenté d'utiliser la comparaison pour mettre en évidence les *équivoques fondamentales* du système, dont il n'a pas encore été question.

L'une des caractéristiques de la monnaie n'est-elle pas d'être un instrument fondamentalement équivoque ? On sait assez que l'argent, quittant dès l'origine sa position d'artefact dédié au problème de l'échange marchand, a été érigé au rang de « valeur en soi », au point de devenir dans nos sociétés la référence à laquelle tout se mesure... Il se pourrait que derrière le recueil des normes ISO sur la gestion de la qualité se loge une équivoque de même nature. Deux lectures sont en effet possibles : la première, accordée à ce qui précède, fait de ce corpus de prescriptions une sorte de matière neutre, transparente, sans valeur intrinsèque, et dont la seule ambition serait de donner une « traduction procédurale » au modèle de coordination standard à mettre en œuvre. La seconde, adossée à l'idée que la normalisation de la qualité ne saurait se concevoir sans représentation claire de ce qu'est un « bon » système-qualité, érige le système au rang de doctrine managériale, et les agences qui le prescrivent au rang d'acteurs de référence dans les changements organisationnels en cours.

Il faut, pour apprécier le problème, aller un peu plus loin au sujet des normes elles-mêmes. Que disent les normes ISO aux entrepreneurs « certifiables » ? En substance, ceci : si vous voulez satisfaire aux exigences d'un réseau industriel fiable et démontrer vos capacités sur le marché, vous allez devoir vous plier à *trois obligations*, associant à chaque fois un principe général et une technique de mise en œuvre de ce principe. Ces obligations et techniques dérivées sont les suivantes :

— D'abord, il revient à chaque entrepreneur d'apprendre à *maîtriser ce qu'il fait*, c'est-à-dire à mettre chacune des unités qu'il gouverne en situation de responsabilité et d'autocontrôle de son activité. La proposition méthodologique dérivée de ce premier principe est celle qui commande de *rédiger les procédures* décrivant précisément la contribution de chaque fonction au processus productif : chacun des métiers de l'entreprise est appelé à coucher sur le papier ses modes opératoires et à tenir à jour la documentation ainsi réunie, de sorte que le processus productif lui-même se trouve *in fine* aussi précisément documenté que possible.

— Ensuite, la norme fait valoir que la maîtrise de l'action et sa consignation dans des documents ne sont pas seulement vertueuses par elles-mêmes : elles participent simultanément à la construction d'une mémoire cumulative sur les procédures les plus adéquates à la performance. Du point de vue de la méthode, ceci signifie qu'une fois les procédures rédigées, il faudra apprendre à en faire usage, à les diffuser à bon escient dans l'entreprise ou dans le réseau. Au-delà, il est suggéré que ce capital d'expériences « mises en fiches » a aussi vocation à irriguer les professions et la communauté industrielle tout entière : la rédac-

tion des procédures vaut *de facto* comme contribution d'intérêt collectif à l'édition de nouveaux *standards* de management, en vertu d'une théorie plus ou moins explicite selon laquelle les vrais critères d'efficacité sont ceux qui s'énoncent à partir du « terrain ».

— Enfin, la norme ISO traite des moyens grâce auxquels ces formules de maîtrise des procédures industrielles se perpétueront dans le temps. L'objectif est de parvenir à ce que l'entreprise se maintienne dans les limites des règles du jeu (réécriture et mise à jour des procédures, concordance entre procédures écrites et pratique...) sans recours au contrôle direct du client. La solution pratique est celle des contrôles confiés à des tiers ; ainsi chaque entreprise s'astreindra-t-elle de plein gré à des audits périodiques, d'abord en vue de la première certification, puis à titre de « rappels » à dates fixes...

Le problème posé est celui de la portée de ces prescriptions. Faut-il se contenter d'y voir des principes asservis aux fonctions de la *trouvaille* ISO 9000 — celle qui garantira la fiabilité de la chaîne productive au moindre coût ? Ou faut-il au contraire leur accorder des vertus cardinales, en rapport avec les grandes tendances de l'innovation dans les organisations industrielles ? L'énigme tient au fait que, du côté des prescripteurs de la norme, tout est fait pour signifier que *ces deux versants d'ISO ne feraient qu'un*⁷. Ceci, alors que, pour l'observateur extérieur et particulièrement pour le sociologue, la tendance serait au contraire et assez naturellement de *ne retenir que l'option minimalist* : au regard des thèses en vogue sur l'organisation qualifiante ou sur la gestion des compétences, quel poids donner en effet à la volonté de maîtriser à tout prix les procédures industrielles et de les consigner rigoureusement par écrit ? Comment ne pas soupçonner ce formalisme de participer de quelque relent néo-taylorien ?

On ne tranche le débat qu'en changeant de niveau : en fait, il convient d'admettre que *l'équivoque est littéralement constitutive du système*. Adopter le mécanisme de coordination, reconnaître les vertus de la *trouvaille*, c'est postuler la légitimité des énoncés substantiels auxquels ceux-ci se réfèrent, quitte à s'en arranger ensuite de façon pragmatique. Ici se confirme la nature *conventionnelle* du dispositif : sur le terrain, il est remarquable que le débat n'ait pas porté sur les forces et faiblesses de la normalisation ISO, mais sur l'inanité des pratiques qui tendraient à réduire le système à sa dimension *technique*, comme si le succès de celui-ci supposait qu'il soit au départ admis comme un système « intelligent ». C'est ainsi qu'est partout dénoncée la focalisation sur l'épreuve de la certification, épreuve certes cruciale mais pouvant donner lieu à une sorte de « bachotage organisationnel » sans lendemains !

La contrepartie de cette équivoque constitutive est facile à imaginer : aussi pragmatiques que puissent être les entrepreneurs, le système de normalisation ISO 9000 n'est pas de ceux dont la mise en œuvre puisse aller de soi. Nous ferions volontiers l'hypothèse que si le développement du dispositif se confirme, son « réglage » devra se poursuivre sur dix ou vingt ans : le temps que se construisent de véritables *règles du jeu*, une véritable *déontologie*.

Dix ans plus tôt, à propos de la mise en place des groupes d'expression directe dans l'entreprise, nous observions la distance qu'il pouvait y avoir entre une « proposition constitutionnelle » et son application : quel rapport y avait-il au juste entre l'idée générale et forte selon laquelle les employeurs devraient partager

7. Ce dont témoignerait par exemple l'importance accordée dans le corpus à la norme ISO 9004 — une norme de « politique générale » sur la place de la qualité dans l'organisation de l'entreprise.

avec les salariés leur pouvoir d'initiative en matière de conditions de travail, et la formule résiduelle des réunions d'expression ? Rien n'était moins évident. De même doit-on s'attendre ici à ce que la mise en œuvre des normes ISO donne lieu à des pratiques divergentes, si ce n'est relativement aléatoires. C'est ce qu'indiquent déjà quelques rares analyses de terrain : dans certaines conditions, la certification ISO fournit l'occasion de travailler en groupe, de réexaminer le contenu des tâches et le partage des responsabilités à la base, de préparer les opérateurs aux situations d'incident, de partager le savoir entre équipes, d'améliorer la communication entre les services, de mettre sur la table des problèmes jusque-là occultés... Mais ailleurs, le mouvement se réduit à la désignation d'un « responsable qualité » obsédé par la rédaction des procédures et étouffant à son insu toute créativité⁸...

De proche en proche resurgit ici l'ambiguïté structurelle du système ISO en tant que *système de coordination standard* : comment combiner le souci de faire monter en qualité la relation entre des entreprises-partenaires avec l'utilisation d'une instrumentation aussi fruste et aussi étrangère au terrain que peut l'être un standard international de normalisation ? À propos de situations apparemment très différentes, François Eymard-Duverney et Emmanuelle Marchal ont évoqué les tensions auxquelles pouvaient conduire la mise en concurrence des *dispositifs d'intéressement* et des *dispositifs d'évaluation* : les uns orientés vers la mobilisation des acteurs dans une démarche commune, les autres conçus pour statuer sur un ordre donné et défini *a priori*⁹. Telle est exactement la difficulté centrale inhérente au système ISO, peut-être poussée en l'occurrence jusqu'à la caricature, tant est grande la distance entre le système universel de contrôle et les dispositifs locaux qu'il s'agit de contrôler.

Mais le cas n'est pas désespéré. Dans tout système organisé, dirait Jean-Daniel Reynaud, il y a sans cesse des épreuves d'ajustement mettant aux prises les mécanismes de régulation autonome et les mécanismes de régulation de contrôle. Les technologies de « normalisation de process » pourraient de ce point de vue n'en être qu'à leurs balbutiements, et les ajustements principaux encore en gestation. S'il est surprenant qu'après plusieurs années de rodage, cette singulière mécanique n'ait encore fait l'objet d'aucune évaluation conséquente, l'essentiel de la tâche reste en tout état de cause devant nous. Puisquent les observateurs de l'innovation industrielle raconter un jour l'imprévisible destin de *Dame ISO*.

8. Je tire ces observations d'un document de travail inédit de l'Agence nationale pour l'amélioration des conditions de travail.

9. François Eymard-Duverney, Emmanuelle Marchal, « Les règles en action — Entre une organisation et ses usagers », *Revue française de sociologie*, XXXV, 1994, p. 5 à 36. L'exemple retenu dans cet article porte sur la gestion des logements sociaux. Derrière les concepts utilisés, on retrouve la terminologie de Michel Callon d'une part, celle de Laurent Thévenot d'autre part.

BIBLIOGRAPHIE CHRONOLOGIQUE
DE JEAN-DANIEL REYNAUD

- « Introduction à Schelling, lettres sur le dogmatisme et le criticisme », Paris, Édition bilingue Aubier, Montaigne, 1950.
- « L'étude des besoins dans la classe ouvrière », in *Hommage à Lucien Febvre*, Armand Colin, I, 1953.
- « Aspects psychologiques de la formation syndicale en France », in *Journal de Psychologie*, Paris, PUF, 1955.
- « La représentation politique du monde ouvrier », *Partis politiques et classes sociales en France*, Paris, A. Colin, 1955, p. 31-48 (en coll. avec A. TOURAINÉ).
- « Deux notes à propos d'une enquête sur les étudiants en médecine », *Cahiers internationaux de sociologie*, vol. XX, 1956, p. 124-48 (en coll. avec A. TOURAINÉ).
- « Attitudes ouvrières et positions syndicales devant le progrès technique », *Cahiers de la République*, n° 2, 1956, p. 39-51.
- « Les ouvriers de la sidérurgie et le progrès technique », *Actes du 3^e Congrès mondial de sociologie*, Association internationale de sociologie, t. I, vol. II, 1956, p. 97-136 (en coll. avec A. TOURAINÉ).
- « Origines sociales et perspectives professionnelles des étudiants en médecine », *Actes du 3^e Congrès mondial de sociologie*, Association internationale de sociologie, t. II, vol. III, 1956, p. 245-252 (en coll. avec A. TOURAINÉ).
- FRIEDMANN Georges, REYNAUD Jean-Daniel, « Sociologie des techniques de production et du travail », in *Traité de sociologie*, sous la direction de Georges GURVITCH, Paris, PUF, 1959.
- « L'attachement à la sécurité sociale selon le revenu », *Sociologie du travail*, n° 1, 1960, p. 14-22 (en coll. avec A. CATRICE-LOREY).
- « La sécurité sociale en France : du conflit doctrinal à l'affrontement des intérêts », in *Archives européennes de sociologie*, II, 1961.
- « Introduction », in Les sciences sociales dans l'enseignement supérieur, *Sociologie industrielle*, UNESCO, 1961.
- FRIEDMANN Georges, REYNAUD Jean-Daniel, « Post-face », in PARIAS et al., *Histoire générale du travail*, Paris, NLF, t. IV, 1961, p. 342-353.

Bibliographie chronologique de Jean-Daniel Reynaud

- « Sociologie et raison dialectique », *Revue française de sociologie*, 1961, p. 50-66.
- « Structure et organisation de l'entreprise », in Georges FRIEDMANN, Pierre NAVILLE, *Traité de sociologie du travail*, Paris, A. Colin, t. II, 1962, p. 66-92.
- Note critique : « Syndicalisme anglais », in *Sociologie du travail*, 2/1962.
- « La théorie des relations internationales : Philosophie de l'histoire et sociologie », in *Social Sciences Information*, Paris, UNESCO, vol. 1, n° 4, déc. 1962.
- « L'éthique traditionnelle du travail », *Transactions of the fifth world Congress of Sociology*, ISA, t. II, 1962, p. 125-134.
- « Les incidences psycho-physiologiques et les aspects pathologiques de la répartition des horaires de travail », *VIIes journées nationales de médecine du travail*, Masson, 1962 (en coll. avec A. HADENQUE et A. REINBERG).
- « Économie généralisée ? », in *Archives européennes de sociologie*, 1962.
- « Formation et promotion dans l'entreprise », sous la dir. de Jean-Daniel REYNAUD, n° spécial, *Sociologie du travail*, n° 4/63.
- Les syndicats en France*, Paris, Armand Colin, Tomes I et II, 1^{re} éd. 1963, 2^e éd. 1966.
- « Objectifs, structures, méthodes et expériences d'une promotion du travail et d'une éducation permanente adaptée aux besoins », *Documents du colloque sur la formation professionnelle*, Bruxelles, CEE, 1964.
- « Industrial sociology, 1951-1962. A trend report and a bibliography », *Current Sociology*, XII, 2, 1964 (en coll. avec Jean-René TRÉANTON).
- « De la CFTC à la CFDT », *Droit social*, mars 1965.
- « La négociation collective en France », in *Documents d'études et de travail*, ANDCP, n° 12, avril-mai 1965.
- « Le présent de la grève dans la société industrielle moderne », in *Libre justice*, La grève et le droit, n° 1, 1965.
- « Une politique des sciences sociales », *Revue française de sociologie*, 1965.
- « Une sociologie de l'action est-elle possible ? », in *Revue française de sociologie*, VII, 1966 (en coll. avec Pierre BOURDIEU).
- DOFNY Jacques, DURAND Claude, REYNAUD Jean-Daniel, TOURAIN Alain, *Les ouvriers et le progrès technique*, Paris, A. Colin, coll. ISST, 1966.
- DI TELLA T., BRAMS C., REYNAUD J.-D., TOURAIN A., *Huachipato et Lota, étude sur la conscience ouvrière dans deux entreprises chiliennes*, Paris, CNRS, 1966, 295 p.
- « Les syndicats ouvriers et leurs politiques des salaires », *Revue française du travail*, n° 2, 1966 (en coll. avec Philippe BERNOUX et Lucien LAVOREL).
- « Organisation syndicale, idéologie et politique des salaires », *Sociologie du travail*, n° 4/66 (en coll. avec Philippe BERNOUX et Lucien LAVOREL).
- REYNAUD Jean-Daniel (Dir.), *Tendances et volontés de la société française*, Paris SEDEIS, 1966, 501 p.
- « The role of Trade Unions in National Political Economies (Developped Countries of Europe) », in BARKIN S., DYMOND W.-R., MEYERS F., KASSALOW

Bibliographie chronologique de Jean-Daniel Reynaud

- E.-M., MYERS Ch. A., eds, *International Labor*, New York, Harper & Row, IRRA, cries, 1967.
- « L'avenir des relations professionnelles en Europe occidentale ; perspectives et hypothèses », in *Bulletin de l'Institut international d'études sociales*, Genève, n° 4, 1968.
- « La convention sociale de la sidérurgie lorraine », *Droit social*, n° 4, avril 1969.
- « Le personnel de l'usine de Dunkerque, attitudes, perspectives et relations », *Studi di Sociologia*, Milano, 1969 (en coll. avec Sami DASSA et Josette DASSA).
- « Préface » à Haroun JAMOUS et alii, *Sociologie de la décision*, Paris, CNRS, 1969.
- « Les événements de mai-juin 1968 et le système français de relations professionnelles », *Sociologie du travail*, n° 1 et 2, 1971 (en coll. avec S. et J. DASSA et P. MACLOUF).
- « La crise des relations professionnelles en Europe : unité et diversité », in SPITAELS G. (sous la dir. de), *La crise des relations professionnelles en Europe occidentale*, Bruxelles, Marabout, 1971.
- « La nouvelle classe ouvrière, la technologie et l'histoire », *Revue française de sciences politiques*, 1972.
- « Les relations professionnelles et la négociation du changement », in *Bulletin de l'Institut international d'études sociales*, Genève, BIT, n° 9, 1972.
- ADAM Gérard, REYNAUD Jean-Daniel, VERDIER Jean-Maurice, *La négociation collective en France*, Paris, Éd. Ouvrières, 1972.
- « Une crise grave ? », in *Recherche urbaine*, Programme 1972, présentation du programme de recherches urbaines pour le VI^e Plan.
- « Tout le pouvoir au peuple, ou de la polyarchie à la pléistocratie » (p. 76-93), in *Une nouvelle civilisation ? Hommage à Georges Friedmann*, Paris, Gallimard, 1973, 491 p.
- « Préface », à Jean BUNEL, *La mensualisation, une réforme tranquille ?*, Paris, Éd. Ouvrières, 1973.
- « Tendances actuelles du syndicalisme français », in *Bulletin* 296, Paris, Acadi, 1974.
- « Les aspects techniques, économiques et financiers de la valorisation des tâches d'exécution », Rapport à M. le ministre du Travail, Paris, 1974.
- Les syndicats en France*, Paris, Le Seuil, Tomes I et II, 3^e édition, 1975.
- « France : Elitist Society inhibits articulated bargaining », in Salomon BARKIN Editor, *Worker militancy and its consequences, 1965-1975*, New York, Praeger Publishers, 1975.
- CHERNS Davis, DOUARD Henri, REYNAUD Jean-Daniel (sous la dir. de), « Union-management conflicts over quality of working life issues », in *The quality of working life*, vol. 1, New York, Free Press, 1975.
- « Trade unions and political parties in France : some recent Trends », in J.P. WINDMULLER, ed., *Industrial & Labor relations review*, vol. 28/2, 1975.
- « Préface » à P. BLETON, J. BOUINNE, F. DALLE, M. LEVY, B. LUSSATO, J. PLASSARD, J. de ROSNAY, N. THIERRY, A. de VULPIAN, *Dynamique de l'auto-réforme de l'entreprise*, Paris, Éd. Masson, 1976.

Bibliographie chronologique de Jean-Daniel Reynaud

- MACKENSI William J., REYNAUD Jean-Daniel, ROTHSCHILD Kurt W., *Politique des sciences sociales en Norvège*, Paris, OCDE, 1976.
- « La participation, quelques expériences étrangères », in *Revue internationale du droit comparé*, 1976.
- « Préface » à Anni BORZEIX, éd., *Le syndicat et l'organisation du travail*, Paris, Éd. Galilée, 1978.
- ADAM Gérard, REYNAUD Jean-Daniel, *Conflits du travail et changement social*, Paris, PUF, 1978.
- Les syndicats, les patrons et l'État, tendances de la négociation collective en France*, Paris, Économie et Humanisme, Éd. Ouvrières, 1978.
- Problèmes et perspectives de la négociation collective dans les pays membres de la communauté*, Bruxelles, CCE, Coll. Études, juillet 1979 (traductions anglaise, danoise, allemande, italienne, néerlandaise).
- « France and Italy, the development of a new industrial relations system », in Hideaki OKAMOTO, éd., *Collective bargaining and Industrial democracy in Western Europe, North America and Japan*, Tokyo, Hosei University Press, Japan, 1979.
- « Conflit et régulation sociale, esquisse d'une théorie de la régulation conjointe », *Revue française de sociologie*, XX, 1979, p. 367-376.
- « Les sociétés néo-libérales et la transformation du rôle de l'État dans la détermination des conditions de travail », in Laurent BELANGER, Jean BERNIER, Gilles LAFLAMME, *La détermination des conditions minimales de travail par l'État*, Université de Laval, 1980.
- « La négociation et la règle », *Pouvoirs*, 15, 1980.
- « Du contrat social à la négociation permanente », in Henri MENDRAS, dir., *La sagesse et le désordre, France 1980*, Gallimard, 1980.
- « Conflits du travail, classes sociales et contrôle social », in *Sociologie du travail*, Le Seuil, 1/80.
- « Relations professionnelles et vie politique. Quelques réflexions à partir de la crise des relations professionnelles en Europe occidentale », in *Industrial Relations*, vol. 35/1, 1980.
- « Préface » à Christian MOREL, *La grève froide, stratégies syndicales et pouvoir patronal*, Paris, Éd. d'Organisation, 1981.
- « Industrial relations research in France 1960-1975 : review », in Peter B. DOERINGER, Peter GOUREVITCH, Peter LANGE, Andrew MARTIN, eds., *Industrial Relations in International perspective*, London, MacMillan Press, 1981.
- « Qu'est-ce qu'un syndicat réformiste ? », in *Projet*, mars 1981.
- REYNAUD Jean-Daniel, GRAFMEYER Yves, eds., *Français qui êtes-vous ?*, Paris, La Documentation française, 1981.
- Forces et faiblesses de la négociation collective », in Jean-Daniel REYNAUD et Yves GRAFMEYER, eds., *Français qui êtes-vous ?*, Paris, La Documentation française, 1981.
- « Le changement et la stabilité », in Jean-Daniel REYNAUD et Yves GRAFMEYER, eds., *Français qui êtes-vous ?*, Paris, La Documentation française, 1981.

Bibliographie chronologique de Jean-Daniel Reynaud

- « Pouvoirs et relations de travail dans les collectivités locales », in H. CHARPENTIER et Y. PERRIER, eds, *Enjeu local, pourquoi une démocratie locale aujourd'hui ?*, Paris, La Documentation française, coll. GRAIL, 1981.
- « Francia : Dopo la continuita transformazioni sociali e politiche », in Guido BAGLIONI e Ettore SANTI, eds., *L'Europa sindacale agli inizi degli anni'80*, Bologna, Societa Editrice il Mulino, 1982.
- Sociologie des conflits du travail*, Paris, PUF, coll. Que sais-je, 1982. Traduction en italien, turc, chinois.
- « Préface » à Gérard ADAM, *Le pouvoir syndical*, Paris, Dunod, 1983.
- « Qualification et marché du travail », *Sociologie du travail*, n° 1/1987.
- « Travail, syndicats, relations professionnelles », in Henri MENDRAS et Michel VERRET, eds., *Les champs de la sociologie française*, Paris, Armand Colin, 1988.
- « La négociation de la qualification », *Archives européennes*, Cambridge University Press, 1988.
- « La classification, quelques réflexions », in *Travail et Emploi*, n° 38, 1988.
- « La négociation des nouvelles technologies : une transformation des règles du jeu », in *Revue française de science politique*, vol. 38, n° 1, fév. 1988.
- « Les régulations dans les organisations : régulation de contrôle et régulation autonome », in *Revue française de sociologie*, XXIX, 1988, p. 5-18.
- Les règles du jeu. L'action collective et la régulation sociale*, Paris, Armand Colin, 1989, 306 p.
- « Sociologie du travail ou science de l'action sociale », in *Sociologie du travail*, actes du colloque « Sociologie du travail a trente ans », Paris, 1989.
- REYNAUD Jean-Daniel, EYRAUD François, PARADEISE Catherine, SAGLIO Jean (sous la dir. de), *Les systèmes de relations professionnelles. Examen critique d'une théorie*, Paris, Éditions du CNRS, 1990.
- « Un paradigme du système social », in *Les systèmes de relations professionnelles*, ouv. coll., Paris, Éditions du CNRS, 1990.
- « Les systèmes de relations professionnelles. Quelques thèmes de réflexion », in *Les systèmes de relations professionnelles*, ouv. coll., Paris, Éditions du CNRS, 1990.
- « Préface » à François LAGANDRE, *Nouvelles relations de travail. Pratiques contractuelles et perspectives*, Paris, L'Harmattan, Logiques sociales, 1990.
- « La régulation sociale », in Le travail, autres réalités autres regards, *Revue internationale d'action communautaire*, n° 25/26, Montréal, 1991.
- « Pour une sociologie de la régulation sociale », *Sociologie et Sociétés*, vol. XXIII, n° 2, Montréal, automne 1991.
- « Les règles du jeu et la régulation », in Les règles du jeu, débat autour de l'ouvrage de Jean-Daniel REYNAUD, *Les cahiers du GRECO*, n° 7, avril 1992.
- « Préface » à Georges HORNN, *Syndicalisme et service public de la radio-télévision*, INA, L'Harmattan, 1992.
- « L'organisation du travail et les régulations sociales », in *Les nouvelles rationalisations de la production*, ouv. coll., Gilbert de TERSSAC et Pierre DUBOIS, eds., Toulouse, Cepaduès Éditions, 1992 (en coll. avec Gilbert de TERSSAC).

Bibliographie chronologique de Jean-Daniel Reynaud

- « Préface » à Gilbert de TERSSAC, *Autonomie dans le travail*, Paris, PUF, 1992.
- « Le modèle et son image », in Helena Sumiko HIRATA, ed., *Autour du « modèle japonais »*, Paris, L'Harmattan, 1992.
- « Action collective et contrainte sociale », in François CHAZEL, ed., *Action collective et mouvements sociaux*, Paris, PUF, 1993.
- « La formation des règles sociales », in Ph. BESNARD, M. BORLANDI, P. VOGT, eds., *Division du travail et lien social. Durkheim un siècle après*, Paris, PUF, 1993.
- JOBERT Annette, Reynaud Jean-Daniel, SAGLIO Jean, TALLARD Michèle (sous la dir. de), Les conventions collectives de branche, déclin ou renouveau ?, *Études*, n° 65, nov. 1993.
- « Les niveaux de négociation (rapport introductif) », in *Études*, n° 65, nov. 1993 : Les conventions collectives de branche, déclin ou renouveau ?
- Les règles du jeu, l'action collective et la régulation sociale*, Paris, Armand Colin, 2^e édition : 1^{er} tirage 1993, 2^e tirage 1994, 314 p.
- « La régulation conjointe et ses dérèglements », *Le travail humain*, 1994 (en coll. avec Emmanuèle REYNAUD).



Achevé d'imprimer par Corlet, Imprimeur, S.A.
14110 Condé-sur-Noireau (France)
N° d'Imprimeur : 6978 - Dépôt légal : décembre 1994

Imprimé en C.E.E.