

Master Droit, économie et gestion, mention management
Spécialité: prospective, innovation, stratégie et organisation
2013-2014

FICHE DE LECTURE

Pour l'UE DSY221 du Professeur Yvon Pesqueux

Le conflit, la négociation et la règle

Jean-Daniel Reynaud

Octarès Éditions

Seconde édition augmentée - 1999

Rédigée par Samir KERNANI

Sommaire

1. Biographie de l'auteur.....	3
2. Publications préalables.....	3
3. Postulats de l'ouvrage.....	3
4. Hypothèses de l'ouvrage.....	4
5. Démonstration suivie.....	5
6. Résumé de l'ouvrage.....	6
7. Discussions.....	24
8. Actualité de la question.....	25
9. Conclusion.....	26

1. BIOGRAPHIE DE L'AUTEUR

Jean-Daniel Reynaud né en 1926. Ancien élève de l'École normale supérieure de la rue d'ULM. Agrégé de philosophie en 1946. Il commence rapidement une carrière de chercheur en sociologie. En 1950, il entre au CNRS et se joint au centre d'études sociologiques, dirigé à l'époque par George Friedmann.

Il a été professeur de sociologie du travail pendant trente-cinq ans au Conservatoire Nationale des Arts et Métiers, mais aussi à l'Université du Chili (Santiago), à l'Université Columbia (New York), à l'Université de Californie à Los Angeles. Il a créé le laboratoire de sociologie au CNAM et le groupe de recherches "relations professionnelles" au CNRS.

2. PUBLICATIONS DE L'AUTEUR

Jean-Daniel Reynaud a publié notamment *Les Syndicats en France* (LE SEUIL, 1963), *conflits du travail et changement social* (PUF, 1978) en collaboration avec Gérard Adam, *Sociologie des conflits du travail* (PUF, 1982), *les règles du jeu, l'action collective et la régulation sociale* (Armand Colin, 1997, 3^{ème} édition augmentée), et *le conflit, la négociation et la règle* (Oscarès édition, 1999, second édition augmentée).

3. POSTULATS PREALABLES

Jean-Daniel Reynaud estime que l'enjeu des relations de travail, c'est le salaire, mais aussi l'emploi, la qualification et la carrière professionnelle. Alors que les problèmes qu'il pose tels que les conflits, la négociation et l'accord conduisent tout naturellement à examiner les formes les plus générales de la régulation sociale.

Dans ce cadre, l'auteur aborde une démarche inductive qui laisse aux acteurs sociaux la responsabilité de la signification qu'ils attribuent à leurs actes et à leurs interactions, dont la rationalité de ces acteurs est d'abord celle qu'ils partagent et s'imposent dans leurs échanges et leurs conventions.

De même, il considère que la conduite d'un conflit est une entreprise collective et le métier de militant est un métier d'entrepreneur social. De ce fait, seul les individus qui se rappellent et prévoient, raisonnent et ordonnent, décident, tout en mettant en avant que l'engagement dans l'action repose sur la réciprocité, tel que le cas des individus participant à une grève.

Selon JD Reynaud, ce sont les acteurs qui produisent le système des relations professionnelles, du fait qu'ils élaborent, adaptent, acceptent ou modifient des règles communes, qui seront les règles du jeu entre eux.

En ce sens, une cohésion dans une action collective de différents acteurs ne vise pas seulement la réalisation des intérêts des parties mais elle n'écarte pas l'esprit de solidarité: une négociation permanente du contrat social plutôt qu'à sa consécration solennelle, en un mot, une régulation plutôt qu'aux règles.

4. HYPOTHESES DE L'OUVRAGE

Ce que produisent les acteurs, ce ne sont pas des choix mais des règles, ce ne sont pas des décisions conformes à ce que demande l'équilibre d'un système, c'est le système lui-même. Alors que le conflit ne se résume pas à un marchandage, parce que son déclenchement, quoiqu'il soit bien une décision, n'est jamais délibéré. Il est aussi une rupture, un échec de la négociation. Plus justement un échec à faire parvenir un problème à la négociation.

Dans ce cadre, l'auteur suppose que la distinction entre négociation de branche et négociation d'entreprise n'est pas identique à celle du marché externe et du marché interne. Il est de même que la distinction entre une logique de marché et une logique de production ne se ramène pas à la différence du marché externe et du marché interne.

La négociation collective, quant à elle, doit être, selon l'auteur, menée par des représentants. Non pas seulement parce qu'il sera mal commode de mener une négociation avec un trop grand nombre de négociateurs, mais surtout parce qu'elle intéresse une collectivité et non une somme d'individus.

La négociation collective ne se résume pas à la signature ou à la conclusion des accords. Elle est beaucoup plus que ce à quoi elle aboutit, parce qu'elle reste maîtresse de ce qu'elle a produit. La régulation est plus importante que les règles.

La négociation collective est un effort pour rendre ces règles communes, pour améliorer les acceptabilités, pour ménager le consentement. La régulation conjointe produit des règles, c'est-à-dire qu'elle leur assure une légitimité partielle et relative.

Dans ce sillage, une action collective suppose non un intérêt commun mais une communauté; la communauté n'existe que par l'action collective. L'action collective peut réussir parce qu'elle crée une légitimité. Mais il faut insister sur le fait de créer une collectivité, c'est aussi tracer des frontières et même des exclusions. La souveraineté ne s'exerce que sur un territoire. Les règles ne sont pas universelles.

Ce qui s'affronte, généralement, dans une organisation ce ne sont pas seulement des intérêts, mais des prétentions aux règles des volontés de régulation. Mais l'une des parties détient, dans la pratique, l'énoncé et l'exécution. L'autre cherche à faire valoir des pratiques informelles, des réseaux clandestins de complicités : au mieux à les introduire dans l'organisation officielle; au moins à les abriter et à les respecter. Il est commode de présenter cette rencontre comme celle de deux régulations, une régulation de contrôle et une régulation autonome.

5. DEMONSTRATION SUIVIE

Sa vision d'approche de la problématique repose sur la systémique. L'auteur entreprend cette 2^{ème} édition de l'ouvrage par le rajout de quatre textes par rapport à la 1^{ère} édition, et ce en collaboration avec d'autres auteurs. Il va commencer par démontrer que plus le cadre d'action qui s'offre aux organisations syndicales pousse à la concentration des décisions, plus la politique des salaires s'oriente vers la régulation. Sur ce registre, l'auteur conclut que les formes du syndicalisme ouvrier vont se généraliser à l'ensemble des salariés, notamment dans la grande industrie.

Il montre alors que des actions d'opportunité menées par ces syndicats peuvent influencer la politique économique, et deviennent de plus en plus des groupes de pression.

En revanche, il illustre que les évènements de 1698 et les mouvements suivis non-seulement échappaient en partie au contrôle syndical, mais parfois mettaient en cause les syndicats eux-mêmes et les institutions. Cet état de fait a encouragé, selon l'auteur, les novateurs plutôt que les conservateurs, l'initiative économique et sociale plutôt que la défense du statut quo.

Il démontre aussi que les analyses de l'étude de la production de la hiérarchie font appel dans leur démarche d'explication au système social réglé par des contraintes normative.

En effet, c'est la régulation qui structure l'action collective des acteurs autour d'un projet commun. Il montre dans ce cadre la cohabitation des régulations de contrôle et des régulations autonomes (régulation conjointe). Une telle régulation est dépendante d'un état des rapports et peut évoluer avec lui. Elle ne change pas à chaque instant, ni petit à petit parce qu'une régulation forme un système qui ne déforme que par rupture. Les premières fixent les responsabilités, arbitrent les différends, et les secondes guident les procédures effectives de travail, elles assurent le fonctionnement quotidien de l'organisation.

En abordant l'organisation formelle et l'organisation informelle, l'auteur fait recours aux études menées dans ce cadre par Roethlisberger et Dickson qui distinguent, à l'intérieur de l'organisation sociale, une organisation officielle, explicite, écrite, l'ensemble des règles qui sont affichées dans une organisation et une organisation informelle, officieuse, non-reconnue, en partie clandestine, l'ensemble des règles qui n'apparaissent qu'à l'observation soigneuse des pratiques et après entretien avec les intéressés.

L'auteur renforce son raisonnement dans l'importance de la régulation autonome par le point de vue des ergonomes qui consiste à pousser le plus loin l'opposition du travail prescrit et du travail réel.

De même que les quatre premiers textes rajoutés par rapport à l'édition précédente, servent à approfondir sa réflexion, voire même testé en quelque sorte la cohérence de son approche avec d'autres auteurs.

Pour appuyer son raisonnement, l'auteur se réfère à des exemples concrets dans le domaine du syndicalisme, du droit social, des conflits du travail, des conditions de travail mais aussi des relations professionnelles.

6. RESUME DE L'OUVRAGE

6.1. Organisation syndicale, idéologie et politique des salaires

Cette partie a été rédigée par l'auteur en associant Philippe Bernoux et Lucien Lavorel. Ils supposent que les syndicats agissent dans la mesure où ils peuvent, sur la hiérarchie des différentes catégories des salariés, notamment pour lier la discussion de la rémunération horaire à celle de la durée du travail.

Dans ce contexte, plus le cadre d'action qui s'offre aux organisations syndicales pousse à la concentration des décisions (plus les décisions sur les salaires sont concentrées en un seul lieu), plus la politique des salaires s'oriente vers la régulation.

Une politique des salaires tend vers la régulation dans la mesure où les moyens d'action disponibles le permettent.

La signification de l'accord

Plus généralement, la satisfaction à l'égard des accords ne mesure pas l'importance qu'on leur donne : plus on attend de l'accord, plus aussi on est sensible à ses défauts. La satisfaction est peut être un indice de pragmatisme, ce n'est sans aucun doute pas un indice d'attachement. Pour illustrer cette affirmation les auteurs ont interviewé des militants de trois syndicats (la Confédération Générale du Travail, La Confédération Française Démocratique du Travail et la Force Ouvrière) des deux branches chimie et métaux, en leur posant les questions suivantes :

- Avez-vous fait rédiger un procès-verbal pour la dernière augmentation de salaire ?
- Est-ce important qu'une augmentation soit consignée dans un procès-verbal ?
- Les accords sont-ils utiles pour les salaires les plus bas ?
- Les accords de salaires sont-ils l'occasion de présenter des revendications dans l'entreprise ou démobilisent-ils les salariés ?
- Les accords permettent-ils ou gênent-ils l'évolution des salaires ?

A la lumière des réponses fournies, les auteurs ont tiré deux stratégies syndicales, l'une anime une lutte de classe et la renforce de tous les appuis qu'elle peut trouver, l'autre compte créer progressivement un ordre dans les relations professionnelles.

Les modes d'action et l'organisation

Dans les deux branches retenues, les salaires sont réglés par une série de décision. L'accord de salaire, national dans la chimie, régional dans les métaux, fixe des minima obligatoires pour les employeurs individuels.

Dans la perspective d'identifier les modes d'action (action dispersée et action coordonnée) et d'organisation (organisation de mass et organisation structurée), les auteurs ont interviewé des militants des deux branches, au travers le questionnaire suivant :

- Qu'est-ce qui a été le plus efficace pour défendre les salaires dans les trois dernières années : l'action dans l'entreprise ou l'action au niveau régional ou national ?-
- Lors de la dernière grève nationale, avec quelle liberté votre syndicat a-t-il fixé les modalités d'action ?
- Pour décider une action d'entreprise, qui consulte-on ?
- Consulte-t-on la fédération ?
- Pour les actions locales de branche, consultez-vous l'union départementale ?
- Qu'est-ce qui vous est le plus utile pour votre action en matière de salaire ? Les publications de la fédération ou celles de la fédération ?
- Les grèves nationales servent-elles à réunir les commissions paritaires ou à soutenir l'action dans l'entreprise ?
- Quelle est l'action la plus efficace : l'action dans l'entreprise ou l'action au niveau régional ou national ?

Les résultats obtenus aussi bien pour les modes d'action que d'organisation, fait ressortir que la CGT est assez loin des CFDT et FO, qui attribue plus d'importance à l'action d'entreprise, avec beaucoup de liberté en consultant souvent la base, la fédération et l'union départemental.

La politique des salaires

Dans un souci de comprendre la politique des salaires des deux branches chimie et métaux, des militants des trois syndicats sus-évoqués ont reçu le questionnaire suivant :

- Sur quoi faut-il se battre en priorité : la diminution des horaires de travail ou l'augmentation des salaires ?
- Sur quoi faut-il se battre en priorité : l'augmentation des salaires effectifs ou celle des minima des conventions ?

Les résultats obtenus ont mis en relief que les fédérations de la CFDT se caractérisent à la fois par une action plus coordonnée, une organisation plus structurée et une politique des salaires plus régulateur.

En conclusion, un système de relations professionnelles plus concentré favorise l'action coordonnée et l'organisation structurelle. L'organisation de masse est aussi le produit d'un cadre d'action.

6.2. L'avenir des relations professionnelles en Europe occidentale : perspectives et hypothèses

La situation des employeurs

L'auteur suppose que l'augmentation de la taille moyenne des entreprises prévisibles dans les prochaines années, devrait favoriser l'implantation des syndicats. Le développement de la grande industrie a assurément provoqué le syndicalisme ouvrier.

Des exemples ont montré qu'il n'y avait guère de démarcation stricte entre association professionnelle et syndicat; mais il est possible d'en conclure que les formes de syndicalisme ouvrier vont se généraliser à l'ensemble des salariés.

Les relations professionnelles et la vie de travail

Dans la majorité des cas, une entreprise n'est plus une simple agrégation de professions définies en dehors d'elle, mais un système de postes interdépendants, non seulement des tâches parcellaires qui constituent une chaîne de montage d'automobiles, mais aussi bien d'un grand service d'entretien ou d'une équipe de direction.

Si les relations professionnelles doivent parvenir à apporter certaines garanties dans la vie de travail, il faut aujourd'hui envisager séparément les procédures de recours dans l'entreprise et la protection de la carrière.

Les conditions de travail : recours et négociation

Le vrai choix, pour les organisations syndicales, est de savoir dans quelle mesure elles laisseront se développer une politique du personnel autonome, bien qu'appuyer sur des consultations, ou parviendront à intervenir dans les décisions principales et à en obtenir la discussion par des relais.

La consultation semble plus souvent efficace quand elle est liée, d'une manière ou d'une autre, à une négociation. Le comité qui satisfait des participants n'est-il pas surtout un centre de tri, qui procède à un premier examen des problèmes, règle ceux qui peuvent être réglés sur le champ et oriente les autres vers une instance syndicale. C'est sans doute dans cette direction que l'institution peut évoluer.

S'agissant des carrières et de la sécurité de l'emploi, il est assurément que les qualifications requises pour un poste peuvent être mesurées dans un bon nombre de cas : les essais professionnels, les examens internes, les diplômes peuvent servir de base à une réglementation.

Ceci touche aussi la politique des salaires dont une régulation est de plus en plus centralisée, compensée par des aménagements d'entreprise et un déclin progressif du marchandage et de l'importance des branches industrielles. Les critères de cette régulation étant d'une part la situation économique générale pour la masse des salaires, d'autre part des critères mixtes d'efficacité économique et de justice sociale.

Relations professionnelles et politique économique

L'interdépendance entre les relations professionnelles et la politique économique du gouvernement est étroite. Le problème principal, pour l'avenir, est de savoir comment toutes deux se lieront : par quelles voies les partenaires sociaux se feront-ils entendre ? Par quelles institutions les contacts se feront-ils ? En quoi les associations professionnelles en seront-elles transformées ?

Des actions d'opportunité menées par des syndicats et des associations d'employeurs peuvent influencer la politique économique, et s'emploient de ce fait de plus en plus à être des groupes de pression.

Il est à souligner, par ailleurs, que les relations professionnelles dans un bon nombre de pays d'Europe, ont longtemps obéi à un même modèle : celui de l'unité d'un mouvement ouvrier, avec sa branche professionnelle, les syndicats, sa branche économique, les coopératives, sa branche politique, le parti ouvrier.

6.3. Les événements de mai et juin 1968 et le système français de relations professionnelles

L'objet des relations professionnelles est l'élaboration des règles concernant les rapports de travail : les règles peuvent concerner les salaires ou la durée du travail, l'embauche ou le licenciement, la garantie de l'emploi ou les avantages liés à l'ancienneté, la classification ou la promotion, etc.

La question posée par les auteurs de cette partie (JD Reynaud, Sami Dassa, Josette Dassa et Pierre Maclouf) dans ce cadre peut se résumer : dans quelle mesure les événements de mai et juin 1968 ont-ils révélé certaines caractéristiques du système français de relations professionnelles ? Dans quelle mesure l'ont-ils transformé ?

La continuité par la révolution

A titre d'exemple, en matière de salaires, outre la progression de plus de 10% réalisée à la suite des accords de Grenelle, le phénomène le plus intéressant est assurément la tendance égalisatrice : disparition des zones ou des abattements de zones, rapprochement entre province et Paris, diminution des abattements d'âge, généralisation de certaines primes, tassement de la hiérarchie, etc. Une demi-révolution qui bouleversa tous les esprits aboutit à assurer la continuité des préoccupations et dans certains cas des négociations déjà engagées.

Une telle réforme semble à la fois vraie et fautive : vraie parce que l'explosion de mai-juin a bien certaines caractéristiques d'un mécanisme bien établi des relations professionnelles en France; fautive parce que les changements d'échelle provoquent des réactions nouvelles et font découvrir des problèmes nouveaux.

Les problèmes nouveaux

Les auteurs supposent que plus la crise qui frappe l'organisation est importante, plus le débordement l'emporte sur le renforcement. Ce qui menace sa légitimité devient plus important que ce qui l'augmente. Il est donc naturel que mai et juin 1968 aient été aussi une crise des institutions professionnelles, mettant au jour quelques faiblesses profondes. Les syndicats de leur côté, ne préféreront pas le mouvement spontané à l'organisation.

Un des grands problèmes soulevés lors des événements de 1968 est celui des mouvements qui non seulement échappaient en partie au contrôle syndical, mais parfois mettaient en cause les syndicats eux-mêmes et les institutions (comme le comité d'entreprise). Bien que le mouvement a permis un passage d'une mesure qui favorise quelques élus à une politique qui égalise l'ensemble des statuts est peut-être un des acquis les plus importants de la crise de mai et juin.

Dans ce cadre, les problèmes d'organisation interne de l'entreprise ont souvent été traités en même temps que les problèmes de démocratisation et parfois confondus avec eux. Sachant que la revendication de démocratisation et celle de rationalisation avaient bien un point commun : toutes deux, en mettant en accusation la conduite de l'entreprise, induisaient une crise de légitimité de la direction.

Les accords ne règlent évidemment pas le volume de l'emploi, ils ne donnent même que des moyens mal déterminés pour intervenir en cas de crise dans une branche. Mais ils élargissent les moyens de maîtriser l'emploi existant et ouvrent aux syndicats et aux comités d'entreprise un nouveau domaine de pouvoir.

Les stratégies en présence

La crise de mai et juin 1968 a encouragé les novateurs plutôt que les conservateurs, l'initiative économique et sociale plutôt que la défense du statut quo.

C'est ainsi que les remous de mai et juin 1968 ont conduit la CGT à réviser et à rajeunir sa conception de l'organisation de masse, non à en altérer le fond, elle est restée, de toutes les organisations en cause, la plus fidèle à elle-même.

La CFDT, de son côté, elle a accepté plus largement l'action des non-syndiqués, a montré plus de souplesse dans le contrôle du mouvement et souvent même a entamé une réflexion qui allait jusqu'à la remise en cause de certaines de ses pratiques, voire de ses convictions.

En revanche, la FO, prudente devant les ambitions doctrinales, méfiante devant les intentions politiques, est restée un négociateur solide et patient.

6.4. Tout le pouvoir au peuple ou De la polyarchie à la pléistocratie

Toute activité sociale suppose des règles, des normes, des lois, c'est-à-dire des contraintes: écrites ou non écrites, sanctionnées officiellement ou non, elles n'en existent pas moins dans le jeu, dans le langage, dans toute interaction. Plus une société est stable plus la distinction est difficile à faire entre ce qui est imposé et ce qui est accepté.

Les termes d'un "contrat social" sont déterminés par les souhaits des partenaires, mais aussi par la situation de force où ils sont. Une règle sociale est donc le produit d'une conviction et d'une contrainte. Elle constitue un point d'équilibre déterminé par la rencontre des désires ou des préférences et par les rapports de forces.

Le changement des rapports de pouvoir dans l'entreprise s'accompagne de phénomènes secondaires, mais qui viennent singulièrement le renforcer, conduisant à l'apparition tout naturellement des pratiques irrégulières.

Un système politique démocratique n'est pas une société où tous sont égaux et exercent les mêmes pouvoirs. Au mieux, c'est une polyarchie, pour prendre le vocabulaire des politologues, où les mécanismes d'expression et de représentation des intérêts permettent à un assez grand nombre d'entre eux de participer à la définition des alternatives et aux choix entre les propositions concurrentes.

Ce qui doute l'auteur, c'est que l'apparition de nouveaux pouvoirs ne se fait pas dans le calme et l'ordre, c'est-à-dire dans le respect des règles existantes.

Tout le pouvoir au peuple. Ce slogan, comme beaucoup de vœux utopiques, ne fait qu'exagérer une tendance déjà inscrite dans les faits.

La nouvelle distribution des forces ne ravive pas un conflit central. Elle démultiplie le conflit. La pléistocratie, le trop plein des pouvoirs, renforce à l'extrême le pluralisme.

Les idéologies ne sont pas des théories. Elles sont des outils d'action. Elles ne rendent pas compte d'une réalité sociale. Elles essaient d'agir sur elle : pour la maintenir, quand elles sont des rationalisations justificatives ; ou pour la transformer, quand elles se veulent révolutionnaires.

6.5. Conflit et régulation sociale. Esquisse d'une théorie de la régulation conjointe

Un paradigme mertonien?

L'auteur esquisse un paradoxe de raisonnement des entrepreneurs allemands et français ; lorsque les premiers achètent le facteur "travail", ont à première vue une conduite étrange: là où le travail ouvrier est le plus cher (en Allemagne), ils en achètent davantage; là où le travail d'encadrement est le moins cher relativement, ils en achètent moins ; et inversement en France.

En conclusion, l'auteur a mis en relief que les analyses de l'étude sur la production de la hiérarchie, d'une richesse et d'une fécondité indiscutable, font appel dans leur démarche d'explication, au paradigme le plus traditionnel de la sociologie : celui d'un système social réglé par des contraintes normatives et finalement par des valeurs, celui même que Pearson a essayé de mettre en forme, en recueillant l'héritage de Durkheim et Weber.

La régulation conjointe

La différence entre la conscience collective et la régulation conjointe n'est pas seulement celle du singulier et du pluriel. Elle entraîne toute une série de conséquence. En effet, la régulation n'est pas fondée nécessairement sur l'enthousiasme, la foi, la chaleur interne de la conviction, mais elle peut aussi, bien souvent, reposer plutôt sur le réalisme de la concession réciproque, et sur une part de contrainte.

La régulation conjointe est dépendante d'un état des rapports sociaux et peut évoluer avec lui. Elle ne change pas à chaque instant, ni petit à petit parce qu'une régulation forme un système qui ne déforme que par rupture. La régulation ne change pas seulement parce que les valeurs changent, mais aussi quand les rapports de pouvoir changent.

Si l'acteur A a plus de moyens de contraindre l'acteur B, les préférences (les valeurs) de A tiendront plus de place dans la régulation AB.

6.6. Les procédures de négociation

La délimitation des procédures

La tendance des vingt ou trente dernières années, qui a été dans tous les pays, de favoriser la négociation collective et de donner plus d'autonomie a plutôt poussé, de manière apparemment paradoxale, à un renforcement de la législation sur les procédures : pour aider à la rencontre, à la reconnaissance mutuelle, au développement et à la conclusion de la négociation. À titre d'exemple, la loi de 1971, en France, oblige à la réunion des parties si l'une le demande, elle oblige aussi à une certaine fréquence de discussion.

Plus généralement, même quand la loi est assez précise et détaillée, les partenaires sociaux peuvent en faire divers usages.

Une typologie : négociation contractuelle et négociation permanente

L'auteur propose deux types principaux de procédure de négociation, tout en empruntant à Otto Kahn-Freund la distinction qu'il fait, pour caractériser les relations professionnelles en Grande Bretagne, entre deux types de négociation, la négociation contractuelle (ou statique) et la négociation institutionnelle (ou dynamique).

C'est ainsi que des études américaines ont montré l'existence d'une négociation continue dissimulée sous l'administration du contrat, le règlement des cas particuliers faisant en quelque sorte jurisprudence et créant de nouvelles règles : dans ce cas, la négociation continue garde un rôle mineur, bien que non négligeable.

L'auteur a martelé davantage la négociation permanente qu'il a définie comme une tendance générale de la négociation, en évitant de confondre les cas où elle est solidement établie, comme en Grande Bretagne, et les cas où elle est récente et fragile encore peu inscrite dans les règles de droit, comme en France et en Italie.

Procédures fixes ou variables

L'auteur énumère les différentes alternatives permettant aux parties de suivre une procédure fixe, avec très peu de choix, ou au contraire, la possibilité qu'elles ont de choisir entre plusieurs voies, tels que le choix du niveau de négociation, le choix entre une voie consultative (ou interne à l'entreprise) et une voie de négociation (ou externe), le choix par la coexistence de structures de métier et de structure d'entreprise ou d'industrie dans la représentation des salariés et enfin l'appuie de l'opinion publique qui est toujours important pour les parties à la négociation.

Il est à souligner que la variabilité des procédures peut avoir, dans certains cas, une conséquence particulière : la "politisation" du débat ou du conflit, c'est-à-dire un appui sur l'opinion publique ou sur les autorités locales ou nationales tel que le débat se rattache, dans l'opinion, à des orientations politiques divergentes et/ou qu'il relève d'une décision d'ordre gouvernementale ou législatif.

Enfin, procédure fixe et procédure variable ne suscitent probablement pas le même type de négociation et de dirigeants d'organisation. Le négociateur professionnel se développera facilement dans les systèmes fixes; l'homme dont les premières vertus sont la connaissance approfondie d'un métier; d'une profession ou d'un milieu social, également.

6.7. Relations professionnelles et vie politique. Quelques réflexions à partir de la crise des relations professionnelles en Europe occidentale

La place et la dynamique du conflit

L'auteur suppose que si il est admis que les relations de travail comportent au moins une part d'intérêts divergents et donc de conflits, il est clair que les hypothèses dégagées sur la nature et la portée du conflit sont d'une importance décisive pour l'analyse et la prédiction.

Dans ce cadre, la plupart des acteurs ont pris grand soin d'affirmer que le conflit (sous forme d'opposition de classes, de rapports entre dirigeants et dirigés ou de désaccords d'intérêts) était à quelque degré inhérent aux rapports de travail.

Parmi les arguments justifiant l'existence ou l'importance du conflit, l'auteur cite, entre autres, l'affirmation de l'institutionnalisation du conflit, la place du conflit du travail dans la société, et l'abondance, toute relative qu'elle est, diminue la violence et l'intensité du conflit.

À la lumière de ces conclusions, l'auteur s'est interrogé sur ce qui a été confirmé et ce qui a été remis en cause par l'expérience européenne des dix dernières années. Le premier constat est l'ampleur de la vague de grève de 1968-1973. La seconde surprise est la renaissance ou l'affirmation nouvelle, dans plusieurs pays, d'un syndicalisme militant et doctrinal, parlant le langage de la lutte des classes. Il s'agit, en fait, d'une période de grand remuement qui a transformé, avec la place des conflits du travail dans la société, le rôle des organisations professionnelles, leurs rapports avec les partis politique et avec le gouvernement.

L'écart entre les faits et les prévisions : une recherche d'explication

L'inflation qui apparaît ou s'accélère à la fin des années 60, a conduit Soskice D. à analyser la conjoncture économique, et au terme de laquelle il a conclu par expliquer le mouvement par conjonction de trois faits : les politiques gouvernementales de déflation et/ou de modération des salaires lancées entre 1963 et 1965 (par exemple en France et en Allemagne), la politique de réduction des coûts salariaux et de productivité menée par les entreprises pour rétablir leurs marges bénéficiaires, enfin la poussée d'inflation venue des Etats-Unis.

En effet, l'inflation non seulement rend les concessions de salaires plus faciles, mais elle a des effets anormaux (au sens de Durkheim : elle affaiblit les limites fixées traditionnellement aux appétits); l'amélioration des ressources et des garanties sociales allège les contraintes économiques; la diffusion de l'éducation élève les niveaux d'aspiration, les possibilités de choix et d'indépendance.

Dans ce contexte, l'auteur renvoie le retour du conflit du travail et des syndicats sur la scène politique à l'ampleur même des grèves et/ou leur irrégularité: quand l'économie est pratiquement paralysée par une grève générale de plusieurs semaines, comme en France en 1968, il n'y plus d'isolement institutionnel qui tienne.

Il est bien établi que l'État intervient de plus en plus dans la vie économique et sociale des pays industriels, que les relations professionnelles ne sont plus que très partiellement privées ou "volontaires".

Théorie et méthode : quelques réflexions

Parmi les conflits résultant des événements sus-évoqués on trouve le conflit ouvert, dont l'étude relèvera de l'analyse des faiblesses et des ruptures possibles de la régulation globale: par exemple, du fait que les syndicats cessent de contrôler l'initiative de leurs membres.

Le conflit peut être aussi accidentel : soit parce que, pour des raisons de circonstance, les procédures de compromis n'ont pas fonctionné, soit parce que ces procédures ne convenaient pas aux problèmes à traiter ou aux acteurs qui les posaient. Sachant que dans la constitution d'un groupe capable d'action, le poids des passions des solidarités affectives, des particularismes et de la communauté vécue pèse très lourd.

Les stratégies des organisations ne peuvent être donc déduites des motivations ou des attitudes de leurs membres, dont la fonction la plus importante est la contribution qu'elles apportent au maintien et à la transformation du contrôle social.

Il est bien entendu que, ce qui rend les règles légitimes c'est l'accord, le consentement, ou du moins l'absence d'opposition.

Les années qui ont suivies 1968 ont refait du contrôle social un objet de contestation. Elles nous découvrent aussi à quel point les enjeux des relations professionnelles sont aussi des enjeux politiques, à quel point le système qu'elles forment est dépendant du système politique dont il fait partie.

6.8. Les sociétés néolibérales et la transformation du rôle de l'État dans la détermination des conditions de travail

L'auteur estime que l'intervention des acteurs collectifs ne change pas seulement la taille des acteurs économiques, elle change leurs rapports: la convention collective n'est pas l'équivalent d'un grand nombre de contrats individuels signés d'un seul coup. En effet, dans tous les pays "néolibéraux", les interventions de l'État dans la détermination des conditions de travail ont augmenté en nombre et en ampleur de manière spectaculaire.

Les interventions de substitution

Il est courant que les pouvoirs publics interviennent pour déterminer certaines conditions de travail, tels que la fixation des règles d'hygiène et de sécurité, interdire l'emploi de substances toxiques ou le recours à des méthodes dangereuses, etc. Il arrive aussi que la réglementation ait pour but d'imposer une protection minimale, plus particulièrement destinée aux catégories de main-d'œuvre les moins capables de se défendre par elles-mêmes contre les pressions du marché.

Selon l'auteur, une part de ces interventions des pouvoirs publics vise à imposer des minima que la négociation directe peut améliorer : par exemple, un salaire minimal national. Ensuite, l'auteur a mis en exergue l'impact du salaire minimal national, en cette conjoncture, qui est redevenu après 1968 un moyen important d'action des pouvoirs publics en France.

Les interventions de simulation

L'auteur aborde le rôle des pouvoirs publics, dans le cadre d'une négociation, en soulignant qu'ils deviennent partie à la discussion, c'est-à-dire qu'ils interviennent, non en arbitre souverains ou en gardiens de l'intérêt général, mais en partie intéressée et située sur le même plan que les autres.

Dans le sillage des négociations des syndicats sur l'amélioration des conditions de travail, l'auteur évoque la tendance générale à recourir aux procédures "politique", qui les définit par les moyens employés (la manifestation ou le geste spectaculaire plutôt que la grève, la pression morale et notamment celle de l'opinion plutôt que la pression économique, la

contestation de la légitimité plutôt que le refus de louer son travail) ou par les interlocuteurs (l'opinion publique, les collectivités locales, les élus, le gouvernement plutôt que l'employeur).

En mettant l'accent sur la classe ouvrière, l'auteur suppose que celle-ci n'est plus la chasse gardée d'un "parti ouvrier", mais tout gouvernement, même classé conservateur, doit prouver aux salariés qu'il donne satisfaction à leurs intérêts.

Les interventions d'encadrement

Le développement le plus spectaculaire dans ce domaine est celui des politiques gouvernementales des salaires, des revenus et de l'emploi.

L'intervention directe des pouvoirs publics était encouragée par le taux élevé du chômage qui rendait fort peu attrayants les moyens globaux d'agir sur la conjoncture.

Si le gouvernement impose ses objectifs aux organisations professionnelles et aux entreprises, que ce soit par sa décision propre ou en s'appuyant sur un vote du parlement, les acteurs sociaux se sentent souvent privés de toute marge de liberté.

Il n'est donc nullement paradoxal de soutenir que, dans certains cas, une politique imposée par le gouvernement sans l'accord du syndicat, mais sans son opposition ouverte. La centralisation est alors, selon l'auteur, ni un effet nécessaire, ni une condition suffisante, bien qu'elle puisse être un moyen d'obtenir le consentement.

Au final l'encadrement n'entraîne pas nécessairement le règne des fédérations, mais il développe le besoin d'échanges, de discussions, de décisions concertées.

En conclusion de cette partie, l'auteur avance la thèse que si les résultats sont exacts, les problèmes que posent les interventions accrues de l'État dans la détermination des conditions de travail ne sont pas, ou en tout cas pas essentiellement, l'apparition d'un tiers, trop puissant pour ses partenaires.

6.9. Les régulations dans les organisations : régulation de contrôle et régulation autonome

La sociologie de l'organisation distingue, dans l'ensemble des régulations qui s'appliquent aux comportements des membres de l'organisation, des règles explicites ou officielles est de règles implicites. Les premières fixent les responsabilités, arbitrent les différends, et les secondes guident les procédures effectives de travail, elles assurent le fonctionnement quotidien de l'organisation.

L'auteur veut, au travers cette revue de littérature, aborder la problématique du rapport entre les règles qui viennent de la direction, qui descendent du sommet vers la base (règles de contrôle), et celles qui sont produites, dans l'entreprise, par les groupes d'exécutants eux-mêmes (règles autonomes).

Organisation formelle et organisation informelle

L'analyse de ces deux types d'organisation conduit l'auteur à faire recours aux études menées, dans ce cadre, par Roethlisberger et Dickson.

En effet, ces deux auteurs distinguent, à l'intérieur de l'organisation sociale, une organisation officielle, explicite, écrite, l'ensemble des règles qui sont affichées dans une organisation et une organisation informelle, officieuse, non-reconnue, en partie clandestine, l'ensemble des règles qui n'apparaissent qu'à l'observation soigneuse des pratiques et après entretien avec les intéressés.

La première organisation est caractérisée par la logique du coût et de l'efficacité, alors que l'autre est liée à une logique des sentiments, représentant les valeurs inhérentes aux relations entre hommes des différents groupes de l'entreprise.

De l'informel à l'autonomie

Il ressort de l'analyse menée par Roethlisberger et Dickson que la logique des sentiments cherche à satisfaire des valeurs internes à l'organisation, en revanche la logique du coût et celle de l'efficacité répondent à des contraintes externes : celles de la production et du marché.

De même que les pratiques inventées par les exécutants, les régulations de travail qu'ils savent créer ne sont plus l'expression clandestine de leur "résistance au changement", mais sont considérées comme une source précieuse à mobiliser, comme un gisement d'intelligence et de productivité.

En conclusion l'auteur suppose que les régulations autonomes peuvent s'opposer aux régulations de contrôle, mais elles ne sont pas nécessairement un repli du groupe sur lui-même et sont souvent sensibles à des impératifs de résultats.

Deux régulations en concurrence

L'auteur met en exergue l'ambiguïté que comporte les travaux de Roethlisberger et Dickson. D'une part, les deux types de logique se distinguent par leur objet (technique et économique d'une part, et social de l'autre), de l'autre part, la logique des sentiments. Mais l'encadrement n'a pas la même logique des sentiments que les exécutants.

Dans ce cadre, l'auteur rappelle la démonstration classique de Joan Woodward : la technique ne commande pas l'organisation, elle pose des problèmes face auxquels la direction construit des moyens de maîtriser l'aléa, l'incertitude, et d'assurer la production des conditions économiquement favorables.

En effet, la régulation qui vient de la direction ne bouscule pas celle d'en bas, parce que les impératifs d'efficacité bousculent les équilibres sociaux. C'est au contraire, son objet même que de peser sur la régulation des salariés, de rechercher à contrôler les zones de liberté et d'autonomie qu'ils s'octroient. C'est pourquoi l'auteur propose de l'appeler régulation de contrôle.

Des relations de pouvoir spécifiques

Reynaud s'appuie sur l'étude de Michel Crozier et Erhard Friedberg (L'acteur et le système, Paris, Le Seuil, 1978), pour pouvoir se borner à en rappeler deux conséquences:

- la régulation autonome n'est pas officieuse ou informelle, c'est une régulation, souvent très élaborée, qui est enseignée aux nouveaux venus et en partie imposée à ceux qui voudraient s'en écarter.
- les valeurs affectives très fortes que les exécutants attachent à leur régulation autonome, s'expliquent non par l'existence d'un domaine affectif séparé de celui de l'organisation rationnelle, mais par les enjeux de pouvoir qui sont liés à la rencontre de ces deux régulations.

Les acteurs et les objets de la régulation

Dans une organisation, l'activité de régulation peut avoir beaucoup d'objets : elle porte sur les méthodes de travail, sur l'accès aux postes, la promotion, les salaires, sur l'adoption d'une technique nouvelle, etc. Ces domaines de régulation peuvent être étroitement interdépendants.

De même que la création d'une régulation n'est pas une activité possible d'un acteur déjà constitué. Elle constitue un acteur social : elle définit son extension et ses limites, prononce les exclusions qui font sa spécificité, précise sa structure interne, etc.

En tout état de cause, la régulation s'appuie sur des ressources existantes, quelques soit leur caractère précaire ou hétérogène, elle conclut donc des alliances ou prononce des exclusions pour des raisons qui apparaîtront plus tard comme non-pertinente pour l'organisation.

La rencontre des régulations

L'auteur suppose que les ergonomes qui, dans l'analyse des tâches de production, ont poussé le plus loin l'opposition du travail prescrit et du travail réel. Cette analyse, du point de vue de l'auteur, confirme la réalité et l'importance de la régulation autonome : elle n'est pas un phantasme d'indépendance, elle repose sur des informations pertinentes que le travailleurs détient (et souvent détient seul).

En revanche, les représentants du personnel et les représentants syndicaux sont consultés sur un certains nombre de règles ou les négocient directement, appelé "régulation conjointe". Cette régulation se ressemble à la régulation de contrôle, du fait qu'elle vient de l'extérieur donner des règles aux unités concrètes du travail. En effet, il se peut que des syndicats ainsi orientés trouvent dans des associations patronales, intéressées, elles aussi, par la création d'une règle commune de droit, des partenaires compréhensifs.

6.10. L'acteur stratégique et la légitimité

L'utilité et la légitimité

L'auteur avance l'hypothèse de dire que les règles du jeu ont une légitimité, ce n'est pas dire qu'elles sont inviolables ou qu'elles sont définitives. L'acteur peut protester contre les règles et obtenir qu'elles soient modifiées, mais il ne peut en décider seul, comme par décret.

La légitimité ne s'ajoute pas à la stratégie de l'acteur comme le plaisir s'ajoute à l'acte. La stratégie requiert l'examen d'une légitimité, ou plutôt à la fois cherche à la créer et se définit par rapport à ce qui en existe déjà.

L'acteur, individuel ou collectif, se définit activement par son insertion dans un ensemble social et par les règles d'échange et de communication qu'il réussit à établir avec d'autres acteurs et par lesquelles ils se reconnaissent mutuellement.

Légitimité, culture et valeurs

La reconnaissance de la culture propre à une entreprise est solidement fondée lorsqu'elle aboutit à montrer que les solutions d'un problème d'organisation ne sont pas partout les mêmes, produit d'une rationalité unique et universelle, mais sont des inventions spécifiques utilisant des ressources locales.

Dans une entreprise, l'organisation du travail et la répartition des tâches, la définition de la hiérarchie et des contrôles, la fixation des objectifs ne découlent pas tout naturellement d'une culture commune ou de valeurs partagées. Elles sont des décisions des services des contremaîtres et des services des méthodes, de la direction et de l'organisateur-conseil, etc.

C'est ainsi demander une reconnaissance mutuelle des règles du jeu, c'est provoquer un engagement et une réciprocité.

En conclusion, la légitimité est l'apanage d'une position d'autorité et de pouvoir : une décision est légitime aussi parce que celui qui la prend occupe une position légitime d'autorité.

6.11. Le système et la règle

La règle

Un système social se forme par l'institutionnalisation de pratiques, nées elles-mêmes, par essais et erreurs, par contagion et imitation, par adaptation réciproques de microdécisions individuelles. En ce sens, il est toujours le résultat de l'agrégation ou de la composition de ces décisions.

Les pratiques qui s'agrègent sont des pratiques réglées, le système qui se construit sur elle se définit par un ensemble de règles: règles du jeu qui s'imposent aux acteurs individuels ou collectifs.

Les règles du jeu qui constituent un système, même si elles sont construites à partir de l'agrégation de pratique, ne sont pas réductibles à une habitude, une accoutumance. Elles commandent le respect, elles imposent une obligation, même si cette obligation est contestée et mouvante dans sa définition.

Le contrôle social

L'auteur cite un exemple très concret sur le contrôle social pour mettre en relief ce qui conserve à la règle son caractère d'obligation : pour se procurer un produit, il soit moins coûteux de le voler que de l'acheter, je ne le vole pas parce que son propriétaire risque de s'y opposer et que je pourrais être puni d'une amende.

En réalité, la sanction n'est pas seulement une amende ou une désutilité, elle est aussi un déshonneur et une exclusion totale ou partielle. Elle rompt l'appartenance à un système sociale ou dégrade le coupable. L'obligation est donc bien instrumentale : elle est liée à une participation.

Les rapports de régulation

L'État en tant que garant des relations de pouvoir n'a pas seulement plus de pouvoir que les autres dont il cherche à régler les rapports, il a un autre pouvoir et notamment celui de formuler explicitement et/ou d'appliquer les règles mais aussi d'établir les règles du système, pour les contrôler, de les modifier ou de les aménager ou de leur en substituer d'autres.

Ces rapports de régulation peuvent bien être assimilés à une négociation puisqu'ils associent plusieurs acteurs, qui ont des fins différentes ou des intérêts différents, et aboutissent, au moins provisoirement, à un compromis.

Régulation de contrôle et régulation autonome

A partir du moment où il faut un garant pour garantir le respect mutuel, les acteurs peuvent avoir intérêt à regagner l'ombre et à rendre leur transaction clandestine, bien entendu si la capacité d'inspection du souverain est limitée. Ce qui encourage le client et l'employeur d'accepter un travail "au noir". Dans ce cas, le tiers garant continue à garantir la validité des transactions, bien qu'elles soient clandestines.

Au plan de l'opposition des légitimités, Selig Perlman indique que les syndicats ouvriers américains ont imposé une règle d'ancienneté (pour les licenciements, les réembauchages, voire pour la promotion) à cause de la philosophie naturelle des ouvriers manuels que de croire de la rareté des chances et d'en tirer la conclusion que l'accès au poste doit être contrôlé et même l'emploi doit devenir une propriété commune.

En effet, dans la négociation qui instaure des règles d'ancienneté, aboutit non à un compromis proprement dit entre des principes différents, mais plutôt à un partage du territoire et à la définition des frontières des légitimités.

Donc, on peut se représenter l'organisation du travail dans une entreprise comme l'opposition de deux systèmes des règles: le système officiel, élaboré par la direction et le "le système indulgent" que construisent les exécutants.

Selon l'auteur, la négociation entre l'officiel et le clandestin, entre le formel et l'informel, peut être en partie formelle, mais elle est en très grande partie clandestine ou informelle.

6.12. Pour une sociologie de la régulation sociale

Les contraintes qui s'exercent sur l'activité de travail sont justifiées et légitimées par le succès de la production : aboutir à un objet vendable (ou moins accepté par le destinataire). Il est donc nécessaire de comprendre ces contraintes, qui sont celles de l'objet, et il est tentant de réduire l'acteur à ces contraintes.

L'acteur social ne se borne pas à choisir la meilleure éventualité, il invente des solutions. Il ne se borne pas à choisir le meilleur coup à jouer et meilleure stratégie dans un jeu social, il maintient ou transforme les règles du jeu.

A la recherche d'un paradigme

L'auteur met en avant que ce qui sépare les marchés du travail ce n'est pas seulement des distances physiques (ou des difficultés physiques), mais aussi des distances culturelles ou des institutions.

De son côté Clark Kerr, quand il parle de balkanisation des marchés du travail, il introduit une idée neuve: chaque petit marché n'est pas un marché de concurrence rendu imparfait par sa petite taille et plus généralement par les obstacles à l'entrée. C'est un marché organisé et arrangé. L'analyse du marché du travail nous donne un premier exemple de processus de régulation.

Reynaud définit la bureaucratie par un ensemble de règles, règles de structure et de fonctionnement qui édifient une énorme machine de décision. Elles s'imposent, uniques et nécessaires, parce qu'elles procèdent de la décision.

L'auteur suppose que la tradition sociologique oppose le système officieux (ou informel) et les règles officielles (ou affichées). De ce fait, il s'interroge sur la possibilité de voir dans les règles effectives le résultat, incertain et fluctuant, de la rencontre (du compromis, de l'affrontement) de deux sources de régulations, régulation autonome et régulation de contrôle.

L'acteur et la régulation

L'action sociale est une interaction réglée et finalisée. Elle produit ses propres règles et définit ses fins. Elle constitue la collectivité, la communauté de règle qui la conduit.

Selon l'auteur, quel que soit le poids des contraintes à satisfaire, aucun des systèmes sociaux n'est simplement le produit naturel des contraintes (frontières floues, faibles cohérence, discipline se perd continûment, etc.). Aucun système de production ou d'échange n'est le résultat des lois de la technologie ou du marché.

L'auteur considère les règles comme des conventions, au moins en ce sens que, quel que soit le degré de contrainte qui s'exerce, elles demandent aussi un consentement.

Étant donné que la régulation est un processus, la règle effective n'est pas toujours facile à identifier. À titre d'exemple, la limite de la vitesse sur l'autoroute est-elle celle qui est inscrite dans les textes réglementaires, celle à partir de laquelle la gendarmerie relève une infraction, ou celle que les conducteurs pensent avoir le droit d'atteindre sans risquer de sanction?

Le maintien des règles effectives ne se réduit donc pas au contrôle social de la déviance individuelle ou collective, mais la négociation entre ceux qui ont le monopole de la régulation légitime et ceux à qui ils tâchent d'appliquer la règle est nécessairement en partie clandestine et implicite.

L'instauration d'une nouvelle régulation ne peut guère aller sans déchirure et sans opposition. Mais il est possible de la considérer comme un apprentissage collectif. Apprentissage, parce qu'elle est l'invention de nouveaux modes de coopération que légitime un nouveau produit. Collectif, parce que, quelle que soit l'importance des contributions individuelles, il s'agit bien d'inventer une règle partagée.

6.13. Action collective et contrainte sociale

Durkheim ne voit aucune difficulté à affirmer à la fois que la conscience collective est transcendante à l'individu et que l'individu se reconnaît lui-même, reconnaît son meilleur moi dans les obligations morales qu'elle lui fait.

Reynaud suppose qu'une telle action nécessite une séparation radicale entre l'homme naturel et l'homme social, séparation qui rend bien peu intelligible l'émergence de la conscience collective et plus encore son devenir. Pour cela il s'interroge s'il ne faudrait-il pas revenir, pour résoudre ces paradoxes, à l'analyse de l'action collective elle-même?

- la question posée est d'autant plus difficile qu'elle mêle deux problèmes, très difficile à dissocier : celui que pose la contrainte sociale comme objet de la science sociale et celui de la démarche qui permet de l'étudier ;
- toute organisation, tout ensemble social possède un système et souvent un appareil de surveillance et de sanction, police et tribunal, qui assure que les sujets de la société en respectant les lois ;
- les rapports de pouvoir ne sont pas des relations de causalité, mais ils comportent aussi une part d'incertitude. Les règles du jeu ne sont pas suffisamment précises pour que le sujet n'ait aucune marge de décision ;
- l'autonomie de l'assujetti varie en fonction de la complexité de l'activité à régler parce que cette complexité la rend plus difficile à maîtriser de l'extérieur et réduit les possibilités d'imputer précisément la responsabilité d'un mauvais résultat ;
- dans la mesure où le consentement est donné dans une négociation où il consiste à choisir entre plusieurs solutions, il a bien les caractères d'un choix rationnel, même si ce n'est pas à proprement parler une optimisation ;

- risquer une sanction, ce n'est pas seulement encourir un coût, c'est se rendre passible d'exclusion (ou de réduction du rang social, ce qui en est l'équivalent gradué)
- le contrat est en partie implicite parce qu'il comporte une part d'incertitude, de pari mutuel sur l'avenir, de confiance ;
- la complexité des structures de l'action collective est le résultat d'une différenciation progressive, mais aussi de réorganisation et de négociation interne ou externe ;
- la contrainte exogène est limitée et comme rongée par la négociation du consentement. L'action collective aboutit à l'organisation et à l'institution. La contrainte endogène engendre des contraintes exogènes.

6.14. La régulation conjointe et ses dérèglements

Reynaud s'interroge si la théorie de régulation sociale peut-elle être utile pour analyser le fonctionnement d'une organisation ? Peut-elle être pertinente pour analyser le travail collectif, c'est-à-dire l'ensemble des échanges, des coordinations, des relations d'autorité et de pouvoir qui le constituent ?

La régulation sociale : contrôle et autonomie

Les règles ne sont pas des normes juridiques : elles n'en n'ont ni l'universalité, ni la stabilité. Encore moins l'ensemble des règles ne forme-t-il un ordre complet et couvrant toute éventualité. La règle sert d'étalon et de modèle de référence, plutôt qu'elle ne prescrit un comportement et un comportement unique.

Les règles sociales peuvent être émises par une autorité supérieure, comme elles peuvent être le résultat d'autres sources. Le fait fondamental c'est la légitimité des sources de régulation.

S'il y a donc, dans une même organisation, plusieurs sources de régulation légitimes, ou au moins prétendant à la légitimité, le problème est de comprendre comment elles se combinent, se composent ou s'affrontent.

De son côté, la régulation autonome entend bien imposer des règles. Elle désigne une source de règles et non l'état des comportements. Elle peut viser d'autres objectifs que la régulation de contrôle, mais elle n'est pas irrationnelle.

Il est, néanmoins, à souligner que les intérêts sont souvent différents, et puisqu'il y a des stratégies derrière ces règles, il est naturel que l'opposition des intérêts se retrouve dans celle des régulations.

Reynaud, suppose qu'il est possible de dire que l'affrontement des régulations aboutit toujours à quelque degré à un compromis qui est la régulation conjointe, sous réserve qu'il y a une certaine jonction ou conjonction des régulations.

La régulation conjointe

La régulation conjointe crée un ensemble de règles qui sont acceptables par les deux parties. Elle peut être le produit d'une négociation explicite ou implicite et s'inscrit dans un accord (quelle qu'en soit la forme juridique).

Reynaud met des doutes sur les capacités de tel accord à fournir un modèle à imiter, à réaliser un équilibre stable et à substituer à l'affrontement des régulations concurrentes une régulation conjointe qui en dispersait.

Dans ce sillage :

- il n'y a pas de critère (autre que la constatation, tout empirique, que la négociation ne peut aboutir autrement) qui permette de juger un accord optimal ;
- dans une situation de régulation parallèle (chacun restant campé sur son domaine et accepte provisoirement de ne pas empiéter sur le domaine de l'autre) avec le conflit latent, chaque partie cherche moins à pousser ses avantages qu'à affirmer son pouvoir et surtout à bloquer le pouvoir de l'autre.
- la régulation peut présenter globalement un déficit. Malgré les ambiguïtés du terme, c'est ce que peut Reynaud appeler anomie. L'anomie, sur le lieu de travail, peut se produire par le défaut de la régulation de contrôle. Dans une communauté professionnelle forte, la régulation autonome peut prendre le relais.
- la force et la vivacité de la régulation autonome ne sont pas données. Les conséquences d'un affaiblissement ou d'un manque de consistance de cette régulation sont parfois inattendues, plus ou moins directes, mais rarement anodines.

7. DISCUSSION

L'ouvrage présente beaucoup d'intérêts. Il a, tout d'abord, le mérite d'explicitier les circonstances ayant amené surtout à l'apparition et les conditions de réussite des grèves, en s'appuyant sur les événements de mai et juin 1968, bien qu'il existe d'autres formes de conflits au travail.

En effet, la grève offre l'opportunité de se présenter comme une action collective. Néanmoins, elle se met dans la case des événements imprévus, dans la mesure où aucune des deux parties protagonistes ne peut connaître préalablement l'issue de tel conflit.

En fait, dans le souci d'esquisser les différents types de grève, Reynaud en collaboration avec d'autres auteurs sont amenés à analyser le système français des relations professionnelles, tout en mettant en avant l'hypothèse, selon laquelle les différentes règles ne sont pas indépendantes les unes des autres.

Dans ce cadre, les débordements de 1968 ont ouvert la voie à une réforme du droit de grève, à l'exemple de l'obligation de préavis qui est un élément nouveau.

Étant donné l'imprévisibilité de l'issue d'un conflit, l'auteur propose l'alternative de la négociation comme un processus continu, en saisissant davantage les opportunités offertes aux parties protagonistes. En France, par exemple, la loi de 1971 oblige à la réunion des parties, si l'une le demande, comme elle oblige aussi à une certaine fréquence de discussion.

Par voie de conséquence, nous adhérons au point de vue de Reynaud, consistant à déterminer les procédures de négociations, à partir du moment où ce que produisent les parties à de telles négociations collectives, ce sont des règles de leurs rapports réciproques.

De ce fait, il est permis de dire que ce genre de négociation est astreint à des procédures fixées pour les deux parties par des règles du jeu, entre autres celles qui font pression de l'une sur l'autre pour arriver à prendre une décision commune, fixant la règle de leur rapport. Sachant que les procédures fixes et les procédures variables ne suscitent pas le même type de négociateurs et de dirigeants d'organisation. Dans cette optique, nous estimons que le négociateur professionnel se développera facilement dans les systèmes fixes, tel qu'il est aussi vu par Reynaud.

Ce processus de négociation s'inscrit dans une approche appelée par Reynaud " la théorie de régulation sociale", au sein de laquelle se rencontrent deux régulations : la régulation de contrôle et la régulation autonome. Celles-ci s'articulent soit par un partage de terrain, c'est-à-dire l'organisation accepte une marge d'autonomie aux ouvriers de métier soit par un conflit. Sachant que le conflit n'est pas l'opposé de la régulation, il est une étape dans un processus. A titre d'exemple, le conflit ouvert peut déboucher sur une régulation conjointe.

Nonobstant tous les avantages qu'offre la théorie de régulation sociale, nous sommes du même avis que celui de Catherine Paradeise, qui consiste à la nécessité de rajouter d'autres choses qui tournent autour de thèmes tels que la forme et le contenu des arènes où s'élabore la régulation, les modes de régularisation de l'autorité et du pouvoir par les organes qui garantissent contre leurs abus, le degré d'asymétrie entre les acteurs, etc., thème qui renvoient à une certaine forme de constitution politique de l'espace de régulation sur lesquels Reynaud, semble-t-il, insiste moins.

De même, il nous semble évident de tenir compte des contextes de l'organisation d'aujourd'hui, qui se caractérisent par des frontières de plus en plus opaques, auxquelles la pertinence de la théorie de régulation sociale n'est pas certaine.

8. ACTUALITE DE LA QUESTION

Les trois sujets abordés dans cet ouvrage, à savoir le conflit, la négociation et la règle sont toujours d'actualité, voire même attirés une attention particulière des dirigeants et instances représentatives du personnel, à la suite de la crise financière de 2009 qui a frappé le monde entier, ayant conduit notamment à des licenciements massifs.

Dans cette brève discussion nous mettons l'accent davantage sur la théorie de régulation sociale, du fait qu'elle martèle à la fois le conflit et la négociation.

En effet, comme il le souligne Armand Hatchuel, Reynaud nous invite à accepter l'hypothèse, sinon l'évidence, d'un social multiple, polymorphe, construit par ses acteurs et sans téléologie. Cette position le conduit, comme nous l'avons indiqué en haut, à donner une place centrale aux règles communes dont il fait la colonne vertébrale des rapports sociaux et leur espace d'expression.

Hatchuel indique aussi qu'au travers les différentes prises de position, Reynaud rejette l'un des grands biais des sociologies du vingtième siècle : le recours à une "métaphysique du social" ou à une "métaphysique de l'individu".

Reynaud considère que la règle est bien le fait social par excellence, mais à condition d'ajouter que l'activité de régulation est un enjeu social. Les règles ne peuvent se déduire des interactions entre individus, de leurs goûts, de leurs passions, de leurs intérêts. Donc " la régulation est collective ou elle n'est pas, c'est en ce sens que la théorie de régulation est une théorie de l'action collective" (Armand Hatchuel, 2003).

De son côté, Renaud Sainsaulieu juge que les entreprises publiques et privées doivent réagir en permanence à des pressions extérieures qui menacent de les faire basculer dans une crise parfois fatale pour leur autonomie. Dans ce sillage, les régulations conjointes sont déséquilibrées au profit du contrôle de nombreuses tutelles financières, dirigeantes et managériales. Le problème est de savoir comment reconstruire de l'autonomie dans une telle situation d'instabilité et de mobilité à tendance crisiste.

Enfin, nous considérons que la théorie de régulation sociale représente une contribution importante pour arriver à un compromis entre les deux parties protagonistes de l'organisation, conduisant ainsi à augmenter l'engagement au travers des actions collectives, voire même à améliorer la productivité de façon remarquable, tout en réduisant davantage les risques psychosociaux, notamment le stress, l'absentéisme et le burn-out.

9. CONCLUSION

Il nous paraît qu'il est difficile de synthétiser, aussi fidèlement que possible, la pensée de cet auteur combinant le conflit au travail, la négociation et la règle, et de tenter d'apporter un récapitulatif constructif, objet de la présente fiche de lecture. Nous espérons ne pas l'avoir trahi.

Les événements de mai et juin 1968 constituent, à notre sens, un tournant décisif dans les relations professionnelles, sur lesquels l'auteur s'est attardé pour mettre en relief les aspects positifs du conflit qui n'est pas un aboutissement inéluctable. Malgré le coût, économique et psychologique, localement élevé, il n'a pas que des conséquences fâcheuses. Il oblige à poser certains problèmes explicitement et à leur donner une solution explicite. Il oblige à redéfinir une base d'accord, le fondement d'une régulation conjointe. Il oblige enfin, pour reprendre et assurer la communication qu'il a interrompue, à redéfinir les acteurs.

La démarche de l'auteur se voulait rendre les organisations fonctionnent en établissant un compromis entre la régulation de contrôle et la régulation autonome, comme elle le souhait la théorie de régulation sociale.

Outre la richesse du concept de cette théorie en termes de dynamique, de transversalité et d'innovativité, il est à signaler que le développement de cette approche a pu être influencé par les conjonctures sociales et économiques, que par le développement de nouveaux courants théoriques dans le domaine des sciences sociales. Nous citons, entre autres, approche organisationnelle de l'action collective, approches institutionnalistes, nouvelle sociologie économique, etc.

En fait, Reynaud s'appuie dans son raisonnement sur la dynamique des relations professionnelles. C'est pour cela que sa théorie a été élaborée, en mettant l'accent sur l'analyse des relations professionnelles, elle est ensuite apparue pertinente pour l'analyse des organisations, et plus généralement des systèmes sociaux,