

# DE L'ANALYSE DES RELATIONS PROFESSIONNELLES À LA THÉORIE DE LA RÉGULATION SOCIALE

## Entretien avec Jean-Daniel REYNAUD

Aujourd'hui encore et comme dans les années 1950, il existe, en France, une doctrine selon laquelle les problèmes des relations professionnelles, formalisés par les accords de branche ou d'entreprise, seraient de purs problèmes de droit. Si utile qu'elle puisse être pour régler les contestations, cette doctrine correspond-elle à la réalité alors que ces problèmes sont aussi, dorénavant, des problèmes de régulation locale? Née de l'étude des relations professionnelles et de la négociation, la théorie de la régulation sociale, élaborée par le sociologue Jean-Daniel Reynaud dans les années 1980, se pose comme une théorie de la spécificité des règles et du fait qu'il faut toujours les lire en se demandant d'où elles viennent, où elles conduisent, par qui elles sont vécues, soutenues et transformées. Elle a permis à de nombreux acteurs politiques ou syndicaux de mieux cerner la relation de travail elle-même et ce nœud d'actions collectives qu'est l'entreprise et elle offre aux chercheurs un paradigme original pour décrypter un grand nombre de situations d'échange et de relations sociales.

ENTRETIEN MENÉ PAR **Éric PEZET**, CGS – UEVE (\*) ET **Pierre LOUART** – IAE LILLE (\*\*)

(\*) Maître de conférences en sciences de gestion (Université d'Évry-Val d'Essonne — UEVE), chercheur associé au Centre de gestion scientifique (École des Mines de Paris).

(\*\*) Professeur de sciences de gestion, directeur de l'IAE de Lille

**Eric Pezet et Pierre Louart (EP & PL)** *Jean-Daniel Reynaud, vous êtes ancien élève de l'École Normale Supérieure et agrégé de philosophie. Comme les sociologues français de votre génération, vous avez acquis une formation initiale dans une autre discipline que la sociologie. Vous êtes entré au CNRS en 1950 et vous avez été professeur de sociologie du travail au Conservatoire national des Arts et Métiers de 1959 à 1994...*

**Jean-Daniel Reynaud (JDR)** Ce n'est certes pas le meilleur exemple de mobilité, mais j'ai trouvé au CNAM la possibilité de développer toute une activité d'enseignement et de recherche. Et cela ne m'a pas empêché, tout en remplissant, je l'espère, toutes mes obligations envers lui, d'être professeur invité à l'Université Columbia à New York et à l'Université de Californie à Los Angeles.

**EP & PL** *Vous êtes aussi cofondateur, avec les sociologues Michel Crozier, Alain Touraine et Jean-René Tréanton, de la revue Sociologie du Travail. Vous avez écrit de nombreux articles sur les relations du travail, le conflit et la négociation collective. Vous avez présidé l'Association internationale de relations professionnelles de 1976 à 1979.*

*En 1987 est paru votre livre: Les règles du jeu — L'action collective et la régulation sociale dans lequel vous développez une théorie de la régulation sociale. Nous aimerions parler avec vous des expériences en entreprise qui ont enrichi votre réflexion et revenir sur quelques aspects de votre travail théorique.*

## ENSEIGNEMENT ET FORMATION

**JDR** Très tôt, j'ai été amené à enseigner directement à des gens qui étaient destinés à travailler dans l'entreprise. Il se trouve qu'une fois entré au CNRS, en 1950, on m'a demandé d'assurer un cours de psychologie sociale appliquée à l'entreprise. Ce cours

s'adressait à des conseillers du travail chargés d'épauler des comités d'entreprise. Le ministère du travail avait décidé de confier cette formation à une instance universitaire.

J'avais vingt-quatre ans et la majorité des élèves étaient plus âgés que moi. J'étais avec des gens qui avaient déjà une expérience approfondie, mais qui n'avaient aucune formation théorique pour analyser ce qu'ils savaient. Cette expérience-là a été un point de départ pour moi parce qu'elle m'a donné très tôt l'idée qu'il y avait, d'un côté, le monde de l'entreprise et, de l'autre, un monde du savoir de l'entreprise, lequel manquait terriblement de moyens d'analyse. J'y ai aussi découvert que l'enseignement, en tout cas celui auquel j'ai consacré une grande partie de mon temps, ne consiste pas à faire passer des informations d'une tête dans une autre mais à aider ceux à qui l'on s'adresse à maîtriser leur expérience et leur activité, interaction dans laquelle l'enseignant fait autant de chemin que l'enseigné. La formation est un mode de relation avec l'entreprise que j'ai maintenu tout au long de ma carrière parce qu'il permettait une découverte mutuelle de l'entreprise et de la recherche en sciences sociales.

La rencontre avec le sociologue Jean Stoetzel à l'Institut français de l'opinion publique (IFOP), dès 1947, m'avait permis de découvrir la recherche empirique en sociologie. Celle de Georges Friedmann, alors directeur — en 1950 — du Centre d'études sociologiques par lequel j'étais rattaché au CNRS, m'avait orienté vers la recherche concrète en entreprise. Yves Delamotte, jeune contrôleur général de la Sécurité sociale avait été chargé, avec le titre de secrétaire général, de la création de l'Institut des sciences sociales du travail (ISST), c'est-à-dire du premier laboratoire de recherche solidement organisé en sciences sociales. Il m'a accueilli pour mes premiers travaux (1).

## ENTREPRISE ET ACTION COLLECTIVE

**EP & PL** *Avec quelles entreprises avez-vous eu des relations particulièrement importantes?*

**JDR** J'ai mené un certain nombre de travaux dans la sidérurgie. Un des premiers, en 1956, à l'usine de Mont Saint-Martin de Lorraine-Escaut, a abouti à un livre publié assez tardivement par rapport à l'étude: *Les ouvriers et le progrès technique* (2). C'était une étude demandée par l'Agence européenne de productivité. On pouvait difficilement trouver pire patronage du point de vue de la CGT. Cependant, le comité d'entreprise à majorité CGT, que nous avons consulté, a tout à fait approuvé ce projet. Nous devions faire une étude sur les changements entraînés par la création du nouveau laminoir à tôles fortes, sur ce que devenait le travail des gens, sur l'évolution des qualifications, des salaires et plus largement sur les perspectives d'avenir telles qu'elles étaient vues par les ouvriers de base.

Du point de vue de l'organisation du travail, la sidérurgie était une industrie très particulière. D'une part, on ne pouvait pas vraiment parler de taylorisme, d'autre part c'était une industrie où le travail était, à l'époque, extrêmement peu qualifié. Sur les laminoirs, on était passé d'une organisation du travail avec un lamineur extrêmement qualifié et beaucoup de manœuvres, à une équipe qui était finalement une équipe d'OS. Le nouveau laminoir avait d'abord été conçu de la même manière, c'est-à-dire avec des gens peu qualifiés, mais les perspectives d'avenir des

(1) C'est à l'ISST que Michel Crozier a développé une grande étude sur les manufactures de tabac qui a conduit à la rédaction de son livre *Le Phénomène bureaucratique*. C'est aussi dans le cadre de l'ISST qu'a été menée l'étude sur l'usine sidérurgique de Mont Saint-Martin, dont il sera question plus loin.

(2) DOFNY J., DURAND C., REYNAUD J.-D., TOURAINE A., *Les ouvriers et le progrès technique*, Paris, A. Colin, 1966.

ouvriers dans l'entreprise changeaient tout de même très profondément. Une des choses qui nous avaient passionnés, c'était de voir comment les ouvriers s'emparaient de cet outil de travail et faisaient preuve d'initiative et parfois même d'initiatives risquées. Les gens étaient intéressés par nos travaux. Pour la première fois, la CGT entendait autre chose que les slogans des patrons et, inversement, les patrons entendaient autre chose que les slogans de la CGT.

Toujours dans la sidérurgie, en 1956-1957, Alain Touraine, Lucien Brams, Torcuato Di Tella et moi-même, avons fait — durant dix-huit mois — une grande étude de terrain à l'invitation de l'université du Chili. Le titre du livre qui en a été tiré était peu vendeur: *Huachipato et Lota* (3). Le sujet prolongeait celui de l'étude de Mont-Saint-Martin: à une étude de cas sur un changement technique bien défini et localisé succédait une étude sur deux phases historiques de l'industrialisation. Huachipato était une grande entreprise sidérurgique, assez moderne y compris dans la gestion du personnel, et Lota était la plus grande mine de charbon du Chili. On arrivait à Lota, qui était une ville de trente mille habitants, par une route qui s'arrêtait au pied d'une colline. Il y avait un chemin de terre qui montait et, en haut de la colline, il y avait une grille sur laquelle on lisait: *Compania Carbonifera de Lota. Propiedad privada*. Cette ville, évidemment faite aux trois-quarts de bidonvilles, était en effet intégralement — bidonvilles compris — une propriété privée.

À cette date, la Commission Économique pour l'Amérique Latine, une commission de l'ONU, développait des doctrines que l'on appellerait aujourd'hui développe-

mentistes, c'est-à-dire selon lesquelles l'avenir de l'Amérique Latine résidait avant tout dans la croissance économique. Le vrai problème, c'était le développement d'une industrie moderne, avec des rapports sociaux modernes. Honnêtement, à cette date, c'est exactement ce que je croyais. Je me rappelle très bien les discussions avec les étudiants sur place. C'étaient des discussions où ils étaient complètement partagés entre ces vues-là et des vues classiquement révolutionnaires (plutôt trotskistes que communistes), c'est-à-dire: «*Faisons d'abord la révolution, après on verra...*». Un des premiers résultats de l'étude a été de montrer qu'il ne s'agissait pas seulement de tonnes de charbon et d'acier mais aussi de rapports sociaux dans l'entreprise. Pour ne prendre qu'un seul exemple, à Lota, l'intérêt pour le syndicalisme était lié au désir de s'établir à son compte, de quitter l'entreprise, alors qu'à Huachipato, ce même intérêt était lié au désir de promotion. C'est à des problèmes de ce genre que j'ai invité les sociologues à réfléchir en organisant le colloque qui a abouti à la publication de *Tendances et volontés de la société française* (4). À ma demande, Pierre Massé, commissaire général au Plan, avait présidé la dernière séance. Bel exemple d'échange entre la recherche et l'action économique!

**EP & PL** *Avez-vous travaillé avec Renault, qui était alors une entreprise importante dans le domaine social?*

**JDR** Comme on le sait, Alain Touraine avait découvert chez Renault les grandes étapes de la transformation de l'industrie et les ressorts de cette transformation. J'ai bien connu un certain nombre de cadres de Renault parce que Friedmann avait créé, en 1950 ou

1951, un petit groupe qui s'appelait le *Groupe de Sociologie Industrielle*, dont j'ai assuré le secrétariat. Friedmann invitait des cadres d'entreprise, des cadres qu'on appelait «*de personnel*» à ce moment-là. Il y avait là, entre autres, Jean Myon, directeur du personnel de Renault, et Raymond Vatier, qui a été la cheville ouvrière des accords de 1955 chez Renault.

J'ai travaillé avec *Entreprise et Personnel* (5) et, à cette occasion, j'avais eu des contacts prolongés avec un certain nombre d'entreprises: c'était en 1970-1971. J'ai toujours eu des relations particulièrement serrées avec BSN. J'avais proposé à Jean-Léon Donnadiéu (6) d'analyser les problèmes de conflits, avec les chefs d'établissement, au cours de stages de formation. Donnadiéu était très intéressé mais, en même temps, un peu inquiet, parce qu'il était conscient du caractère stratégique d'une telle formation. Il m'avait proposé de mettre au point une première session qui s'adresserait à l'état-major de BSN, pour voir comment celui-ci réagirait.

C'est l'un de mes souvenirs de mise à l'épreuve les plus durs intellectuellement. J'avais essayé de faire exactement la session que j'avais préparée pour les chefs d'établissement. Il y avait un exposé et, après il y avait une étude de cas. L'après-midi, au moment d'arriver à l'étude de cas, ceux que j'ai en face de moi me disent: «*Écoutez, on est sûr que votre étude de cas est très bien, mais nous, on a en ce moment un cas de conflit social. Voulez-vous qu'on l'examine?*». Antoine Riboud avait décidé de fermer un service de fabrication de vaisselle à l'usine de Rive de Giers, dans la Loire, et il essayait de reclasser des gens dans d'autres entreprises, notamment au sein

(3) DI TELLA T., BRAMS L., REYNAUD J.-D. et TOURAINE A., *Huachipato et Lota*, Paris, Éditions du CNRS, 1966.

(4) Société française de sociologie, *Tendances et volontés de la société française*. Études sociolo-

giques publiées sous la direction de Jean-Daniel Reynaud, Paris, Futurible-SEDEIS, 1966.

(5) L'Institut *Entreprise et Personnel* a été créé en 1969 par l'Association nationale des directeurs et chefs du personnel et treize entreprises

pour mener des études sur les problèmes de personnel.

(6) Jean-Léon DONNADIEU était à cette date directeur général des relations humaines de BSN, une grande entreprise verrière dirigée par Antoine Riboud.

Au début des années 1960, il était important d'étudier la réalité de la négociation, pour essayer de comprendre les relations qui se construisaient à travers les conflits et comment, dans l'expérience de la grève, se formaient l'organisation et les objectifs du syndicalisme français. © H. Cartier-Bresson - Magnum

d'entreprises du secteur de l'alimentation, quitte à les financer pour ce faire. Mais les salariés refusaient. Brusquement, la situation, pour moi, était totalement inversée. On a travaillé deux heures, deux heures et demie, et je me disais : ils savent tout, ils ont tout analysé. Mais en parlant avec eux, je me suis aperçu qu'il y avait une chose simple à laquelle ils n'avaient pas pensé.

À la réflexion, il m'est apparu que deux schémas théoriques pouvaient nous éclairer. La distinction entre secteur primaire et secondaire du marché du travail permettait de comprendre que le passage d'un secteur « noble », le verre, à un secteur « vulgaire », l'alimentation, était vécu comme une régression, quels que soient les résultats de la

comparaison détaillée des avantages et des inconvénients (Passer d'un horaire continu en quatre équipes à un horaire de jour, beaucoup moins astreignant, c'était aussi déchoir). D'autre part, en obligeant à préciser quels étaient les enjeux et pour quels acteurs, une mise en forme par la théorie des jeux montrait clairement qu'à un avantage collectif ne correspondaient pas nécessairement des avantages individuels : la collectivité et les syndicats qui la représentaient pouvaient juger très souhaitable qu'il n'y ait pas de licenciement sans reclassement préalable, mais entre la perspective d'un licenciement incertain et celle d'un départ assuré aucun individu ne pouvait choisir rationnellement la seconde.

La proposition était en principe avantageuse pour les gens concernés par la fermeture puisqu'au lieu d'être licenciés, ils étaient reclassés tout de suite. Mais, au moment où le conflit se déroulait, personne n'était nominativement licencié et personne n'avait donc à faire de calcul pour évaluer si le marché était acceptable. Pour négocier, il fallait d'abord officialiser la fermeture. C'était contraire à la loi et, par conséquent, il fallait prendre des précautions auprès de l'inspection du travail. Il devenait alors possible d'examiner l'échange en question, et de voir comment les gens l'appréciaient. C'est sur cette expérience et sur beaucoup d'autres études de cas que j'ai essayé d'élaborer une théorie des

conflits, notamment dans le livre rédigé avec Gérard Adam (7).

**EP & PL** *Avez-vous discuté avec les syndicats à ce moment-là?*

**JDR** Non, ce n'était pas faisable. Les syndicats étaient dans une position impossible parce que c'était une vraie grève locale et, qu'en même temps, ils se rendaient bien compte de l'importance de ce qu'avait fait Riboud. C'était le reclassement préalable, c'est-à-dire la fameuse exigence qui, à cette époque-là, paraissait extrême: pas de licenciement sans reclassement préalable. La CFDT, très minoritaire, était favorable à cette expérience. La CGT était beaucoup plus réservée, parce qu'elle se méfiait d'une direction qui était très active socialement. Aucun des deux syndicats ne pouvait être contre, mais ils ne pouvaient pas non plus sembler se désolidariser des salariés qui faisaient grève.

#### LES RELATIONS PROFESSIONNELLES

**EP & PL** *À quelle occasion vous êtes vous intéressé spécifiquement aux organisations syndicales?*

**JDR** J'ai commencé très tôt à m'intéresser aux stratégies des syndicats et à réfléchir avec eux à leurs décisions en ce domaine. Mais l'expérience décisive date du début des années 1960. À cette date, je faisais partie du club Jean Moulin. J'avais entrepris d'étudier la réalité de la négociation, pour essayer de comprendre les relations qui se construisaient à travers les conflits. Rien ne m'a plus éclairé que les travaux des historiens de cette génération, particulièrement ceux qui gravitaient autour de la revue *Le Mouvement social*. Dans le grand livre de Michelle Perrot (8), on voit comment, dans l'expérience de la grève, se forment l'organisation et les objectifs du syndicalisme français. J'avais écrit pour le

club Jean Moulin un rapport sur les problèmes de négociation collective essentiellement à partir de contacts avec la CFDT, mais j'avais aussi eu des contacts avec la CGT et FO. Il se trouve qu'au même moment Alfred Grosser, professeur à Sciences Po, m'a demandé si je voulais faire un volume de la collection U chez Armand Colin sur les syndicats, ce que j'ai accepté. Il s'est intitulé *Les syndicats en France* (9).

**EP & PL** *Le club Jean Moulin était-il ce que l'on appellerait aujourd'hui un think tank?*

**JDR** Pas tout à fait. Le club Jean Moulin était né de l'initiative de quelques personnes ayant eu un rôle important dans la Résistance. C'était un mouvement prêt à entrer dans l'action contre les dangers générés par la guerre d'Algérie. Progressivement, s'étaient ralliés toute une série de hauts fonctionnaires, de journalistes et un petit nombre de cadres. Il y avait aussi des sociologues. Crozier était au centre. Un *think tank*, donc, à la réserve près qu'il avait un aspect démystificateur, si j'ose dire, qui était fondamental: plutôt que de bâtir des doctrines politiques, on étudiait les problèmes. L'une des choses qui ont été faites, c'est justement d'étudier la négociation. Ce travail était fait, non pas en parlant de la lutte des classes ou de la victoire du progrès sur le communisme, mais en se demandant ce qui se passe vraiment dans la négociation.

**EP & PL** *Au début des années 1970, vous avez contribué à une réforme sociale importante, en tant que coauteur d'un rapport pour le Premier ministre: la mensualisation.*

**JDR** La mensualisation existait dans certaines entreprises sous forme de récompense sélective. L'idée était de Georges Pompidou qui la tenait lui-même du syndicaliste CFTC Georges Levard. L'idée de Pompidou était l'Unité

Nationale. On dirait aujourd'hui éviter la fracture sociale. Il avait chargé Jacques Delors de la mise en œuvre de ce projet. Celui-ci nous avait réunis à quatre, avec Jean Fourastié, professeur au CNAM et président de la commission de la main d'œuvre du Plan, Maurice Vlieghe, qui était secrétaire général de la Confédération nationale des associations populaires familiales et Raymond Vatié, que je connaissais bien, qui était alors directeur général du Centre d'études supérieures industrielles.

On avait découvert assez vite qu'il y avait en fait un accord relativement facile sur les réformes concrètes. Ceci passait assez bien auprès des différents syndicats. Le patronat traînait un peu les pieds parce que ça allait coûter quelque chose, mais ce n'était pas une vraie opposition. Et même, dans un certain sens, j'ai l'impression qu'à l'intérieur du patronat, il y avait un certain nombre de gens qui étaient au fond assez heureux que le pouvoir politique leur force la main. Pour la partie du patronat qui était pour, c'était une manière d'assimiler enfin les ouvriers, de faire qu'il n'y ait pas deux blocs dans l'entreprise, le bloc des collaborateurs et le bloc des ouvriers. Du point de vue des syndicats et notamment de la CGT, on allait faire l'unité des salariés.

Si on voulait que la réforme soit possible, il fallait examiner les problèmes pratiques plutôt que discuter des principes. Une négociation c'est bien sûr un accord, mais cela ne veut pas dire qu'on est d'accord sur les fins dernières et ça ne veut même pas dire qu'on est fondamentalement d'accord sur les choses à faire; ça veut dire qu'on est d'accord pour faire un bout de chemin ensemble et, dans ce cas précis, c'était frappant. C'est une réforme qui s'est faite relativement facilement.

(7) ADAM G. et REYNAUD J.-D., *Conflits du travail et changement social*, Paris, PUF, 1978.

(8) PERROT M., *Les ouvriers en grève. France 1871-1890*, 2 tomes, Mouton & C. et École Pratique des Hautes Études, Paris, La Haye,

(9) REYNAUD J.-D., *Les syndicats en France*, Paris, Armand Colin, 1963, rééd. en deux volumes, le deuxième volume étant consacré à des textes et documents, Paris, Seuil, 1975.

**EP & PL** *La pression sociale était forte, à l'époque. Les OS demandaient-ils cette intégration dans l'entreprise?*

**JDR** À mon avis, pas du tout. Ça, c'est le type même de la réforme d'état-major. Les syndicats ouvriers prenaient la mensualisation comme un avantage pour les ouvriers, mais ce n'était pas une revendication. Il n'y avait pas de demande sociale. Il y avait l'idée d'un candidat à la présidence de la République qui prolongeait des initiatives patronales, mais après tout, je ne vois pas pourquoi une idée serait systématiquement mauvaise au prétexte qu'elle est électorale!

**EP & PL** *Vous avez contribué à la création de l'Agence nationale pour l'amélioration des conditions de travail (Anact) (10). Peut-on situer cela par rapport au mouvement social de 1968 ou votre contribution relève-t-elle d'une autre influence?*

**JDR** C'est Yves Delamotte qui a le plus fortement contribué à la création de l'Anact. En tant que chargé de mission auprès du ministre du travail, il avait rédigé un rapport sur les conditions de travail, puis préparé le projet de loi instituant l'Anact, dont il a été le premier directeur. Delamotte a été très inspiré par la ligne de l'Institut Tavistock (11) et du réseau qui s'était formé autour. Ce réseau avait notamment atteint les pays scandinaves, particulièrement la Norvège, et les États-Unis. J'ai assisté avec Delamotte à de nombreuses réunions de ce réseau. Je me rappelle la très grande réunion aux États-Unis, à Harriman. Cette conférence a donné lieu à un livre dirigé par Davis et Cherno, *The Quality of Working Life* (12). C'est d'ailleurs l'expression qui est restée pour désigner ce réseau.

L'idée centrale était simple: la définition des postes, le *job design*, ne

résultait pas directement de la technologie mais d'une décision humaine d'organisation (l'idée était d'Éric Trist, l'un des fondateurs de l'Institut Tavistock) ou plutôt, le choix d'une technologie et d'une organisation devait être analysé comme une décision au service d'une stratégie. C'était une conséquence directe des analyses de Touraine dans son premier livre sur Renault (bien que je ne croie pas qu'il en ait vu lui-même ni cette conséquence, ni la portée).

Cela pouvait rejoindre des thèmes de 1968, puisqu'une idée centrale était l'idée d'autonomie (groupes autonomes etc.) et puisque, corrélativement, était développée une réflexion sur l'autorité. Cependant les acteurs du mouvement de 1968 étaient tout différents, notamment le mouvement étudiant chez qui la critique de l'autorité était empêtrée dans des catégories archaïques et une philosophie de l'histoire déjà vieillie.

**EP & PL** *Quels éléments importants vous ont finalement apporté vos relations avec les syndicats et les entreprises pour vos travaux ultérieurs?*

**JDR** Ce n'est pas très facile à résumer. Ça m'a appris ce qu'était la négociation. Je ne connais pas beaucoup de théories de la négociation qui soient réalistes. Dans les années 1970, le conflit social a été étudié par de nombreux chercheurs comme un conflit de classe. Le livre de Crouch et Pizzorno, qui ont été des auteurs particulièrement importants, s'intitule *The Resurgence of Class Conflict* (13). Qu'il y ait eu une résurgence des conflits, ça, personne n'en doute. Est-ce qu'on en rend compte en parlant de lutte des classes? Ça, j'en doute beaucoup.

Les bases théoriques de mon livre, *Les Syndicats en France*,

étaient largement inspirées de la théorie contractuelle de la négociation de Paul Vignaux. C'est l'un des grands artisans de la CFDT. C'est lui qui a créé le Syndicat général de l'éducation nationale à l'intérieur de la CFTC. Il a joué un très grand rôle comme théoricien du syndicalisme et de la négociation (14). Il a développé une théorie de la négociation «privée», c'est-à-dire prenant une certaine distance à l'égard des interventions de l'État. Cette théorie avait une vertu extrêmement importante qui était de s'écarter d'un système essentiellement réglé par l'État et par la loi, et de reconnaître la responsabilité propre des partenaires sociaux.

Je prends aujourd'hui un peu de distance à l'égard de cette théorie, parce qu'il est de bon ton d'opposer, de manière abusive, le contrat à la loi. La convention collective est bien caractérisée par une autonomie contractuelle, même si elle relaie la loi. Mais ce «contrat», tous les juristes, je crois, en seraient d'accord, a des caractéristiques très différentes d'un contrat commercial: d'abord, il engage dans une relation durable et conduira donc à des évolutions; en second lieu, le produit de la négociation n'est pas un prix, mais des règles; enfin, ces règles s'appliqueront à d'autres que ceux qui les ont signées ou que ceux que les signataires représentent: leur force normative est plus proche de la loi que du contrat. Enfin, au départ de la plupart des négociations toute solution est impossible. Dans une négociation, les gens inventent quelque chose qui leur permet de sortir d'une situation d'impasse.

D'un point de vue théorique, qu'est-ce que négocier? Qu'est-ce qu'une action collective? Qu'est-ce

(10) L'Anact est un établissement public créé en 1973.

(11) Le *Tavistock Institute for Human Relations* fondé à Londres après la Seconde Guerre mondiale est à l'origine de l'analyse des systèmes sociotechniques.

(12) DAVIS et CHERNS, *The Quality of Working Life*, 2 vol., Londres, New York, The free Press, Mac Millan, 1975.

(13) CROUCH C. et PIZZORNO A., *The Resurgence of Class Conflict in Western Europe since 1968*, Londres, Macmillan, 1978

(14) À mon sens, la meilleure définition qu'il ait donnée de la théorie contractuelle des relations du travail a été publiée dans le tome 8 de l'*Encyclopédie Française* dirigé par François PERROUX, VIGNAUX P., «Un syndicaliste parle (CFTC)», *Encyclopédie Française*, tome 8: L'Univers économique et social, Paris, 1960, p. 881-892.

Le problème essentiel, dans une négociation, n'est pas celui du choix entre des solutions différentes, mais celui de l'invention d'une solution.

qu'un accord? Pour répondre à ces questions, il valait la peine de parler avec des juristes et d'étudier à quoi sert le droit, comment les gens s'en servent et comment les normes apparaissent. Il valait aussi la peine de parler avec des économistes et des gestionnaires pour savoir comment les intéressés prennent des décisions économiques et de constater avec eux, que la relation de travail ne se réduit pas à l'achat par l'employeur d'une certaine quantité de travail sur le marché.

Pendant une quinzaine d'années, cette recherche interdisciplinaire en relations professionnelles (économie, droit, sociologie) est passée par toute une série d'actions proprement universitaires. On a fait ça avec Jacques Delors qui était à Dauphine, avec Jean-Maurice Verdier qui était professeur de droit du travail à Nanterre, avec l'économiste François Sellier qui dirigeait le Laboratoire d'économie et de sociologie du travail à Aix-en-Provence et qui était l'auteur de *Stratégie de la lutte sociale* (France:

1936-1960) (15) et qui était notre initiateur à tous dans ce domaine. Il y avait aussi Yves Delamotte. On avait créé un DEA de relations professionnelles à Dauphine. J'ai ensuite créé un groupe de recherche au CNRS, dont les travaux ont porté sur le système de relations professionnelles et sur la négociation de branche.

**EP & PL** *La négociation collective est-elle plutôt un marchandage ou la définition d'un cadre d'action commun?*

**JDR** J'aurais tendance à dire qu'il y a une phase de marchandage dans toute négociation. Dans certains cas, c'est presque toute la négociation. Dans d'autres cas, elle représente très peu. Dans la plupart des négociations, il y a une autre phase où l'on essaie de se mettre d'accord sur la manière même dont se pose le problème. Quand vous négociez les salaires, bien sûr il y a une part de marchandage, mais c'est loin d'être toute la négociation. Par exemple, est-ce que la différence entre les salaires doit accuser les différences

de qualification ou au contraire les réduire? C'est vraiment un problème de conception même de la politique salariale.

Pour prendre un exemple extrêmement simple, vous n'avez pas les mêmes résultats quand vous négociez les salaires tous les six mois et quand vous les négociez tous les trois ans. La négociation des salaires ne se résume pas à: +1 %, +2 %, +3 %. C'est une tout autre chose. C'est une manière de rémunérer quoi? Les efforts? Comment les mesure-t-on? La qualification? Comment la mesure-t-on? Quelles sont les différences de rémunération? Quelles sont celles qui sont justifiées? Quelles sont celles qui ne le sont pas? Ce qui fait vraiment l'objet de négociation, c'est ça. Si on admet ceci, alors une négociation ne peut pas être ramenée à un marchandage.

Je suis très opposé à cette théorie économique de la négociation qui l'analyse comme un calcul d'optimisation de part et d'autre. Si c'était vrai, il n'y aurait pas de

négociation du tout. Chaque partie énoncerait ses préférences, puis laisserait travailler les experts qui donneraient la solution. Non seulement ce n'est pas vrai, mais quand on essaie de faire comme ça, on aboutit à des catastrophes, parce qu'on constate généralement que les préférences sont incompatibles. Une négociation est une opération par laquelle les intéressés adaptent leurs préférences à leurs exigences mutuelles et finissent par trouver quelque chose qui permette à peu près de les concilier.

Je rejoins tout à fait une remarque que m'avait faite Armand Hatchuel (16) : le problème essentiel dans une négociation n'est pas celui du choix entre des solutions différentes, mais celui de l'invention d'une solution. En effet, la participation des différentes parties n'est pas une participation à une décision qui serait un choix entre des possibilités élaborées, mais ce devrait être une participation à l'élaboration même de la décision. Le plus important, ce n'est pas le choix entre des éventualités, c'est l'invention d'une solution.

**EP & PL** *Le thème de la gestion des ressources humaines par les compétences, abordé par le Medef en 1998 lors des journées de Deauville (17), reste à ce jour un thème de réflexion. Ces travaux mobilisent encore aujourd'hui des chefs d'entreprises, des managers, des consultants mais aussi de nombreux chercheurs. Comment analysez-vous cela? N'est-ce qu'un discours conjoncturel?*

**JDR** Pour moi, ce n'est pas simplement un effet de conjoncture. Ce sont des orientations extrêmement importantes et probablement durables, même si cela ne résout pas tous les problèmes de la relation salariale et que l'on se heurte assez rapidement à des problèmes majeurs.

Ces orientations me paraissent durables pour deux raisons principales. La première est l'idée que la qualification, la compétence, les connaissances, les capacités des salariés ne sont pas un coût mais un atout pour l'entreprise. Bien sûr, c'est aussi un coût, mais le but de l'entreprise n'est pas d'organiser les choses de façon à contenir ce coût, par exemple en découpant les postes autant qu'on le peut, en donnant des responsabilités aussi faibles que possibles, aussi divisées que possibles. La responsabilité de l'entreprise est — au contraire — de développer la compétence des gens, qui est une source majeure de compétitivité. C'est une idée qui n'est pas complètement neuve, bien entendu. Ce qui est quand même plus nouveau c'est qu'elle peut s'appliquer, à travers l'organisation de l'entreprise et la politique salariale, à l'ensemble de la main-d'œuvre et non pas seulement à une poignée des collaborateurs.

Une deuxième idée est d'interpréter le problème de la compétence, de la qualification, en termes de dynamique de l'entreprise. L'entreprise a besoin de maîtriser un domaine, d'inventer des produits, de maîtriser une technologie, un marché, et c'est par rapport à cet apprentissage qu'il faut comprendre l'apport des gens. Je ne crois pas que la formulation soit exactement celle-là dans le texte du Medef, mais l'idée y est bien et cela me paraît aussi être extraordinairement important. Désormais, on ne parle plus de carrière, ce qui avait tout son sens dans une bureaucratie, mais de trajectoire professionnelle, et on en parle pour tout le monde, y compris pour les ouvriers. Ce discours est en partie lié à la conjoncture - il y a beaucoup de concurrence, les marchés sont instables, les technologies foisonnent, etc. - mais, indépendamment

de cette conjoncture, il y a bien là un changement important. Les difficultés me paraissent liées à la façon dont ces travaux sur les compétences approchent l'idée d'une association étroite des salariés à l'entreprise. Selon cette approche, la compétence est un capital que les salariés apportent à l'entreprise et celle-ci a la responsabilité, en collaboration avec le salarié, de le faire fructifier. Il y a toutes sortes de conséquences positives de cette idée mais, en même temps, elle a un aspect excessivement ambigu à mes yeux. Cela revient à faire du salarié un apporteur de capital, associé à l'entreprise. En un sens, il peut repartir avec son capital si ça ne marche pas. Là, j'ai des réserves extrêmement importantes parce qu'il me semble que les salariés peuvent très bien être associés à la production, au travail, à la commercialisation, etc. mais qu'ils peuvent beaucoup plus difficilement l'être aux décisions stratégiques. Ils pourraient avoir une influence, mais en pratique ce n'est pas ce qui se passe. Et cela est d'autant plus vrai que, dans pas mal d'entreprises, on sépare le pilotage stratégique du fonctionnement opérationnel. Pour simplifier beaucoup, cela revient à demander aux salariés de s'engager fortement dans l'entreprise et d'y jouer leur avenir, et à leur dire en même temps que ce n'est pas eux qui décideront s'ils y resteront.

**EP & PL** *Certaines pratiques d'entreprises constituent des modèles qui sont repris et transformés par la négociation collective. Comment analysez-vous la relation entre le droit du travail et les pratiques d'entreprises?*

**JDR** Une chose frappante est la montée, depuis vingt ans, de l'importance de l'entreprise dans la société et de sa spécificité dans le domaine des relations professionnelles, et, plus généralement enco-

(15) SELLIER F., *Stratégie de la lutte sociale (France : 1936-1960)*, Paris, les Éditions Ouvrières, 1961.

(16) HATCHUEL A., « La théorie de la régu-

lation est-elle une théorie de l'action collective? Essai sur la théorie de la régulation de Jean-Daniel Reynaud », in de TERSSAC (dir.), *La théorie de la régulation sociale de Jean-Daniel Reynaud : débats et prolongements*, à paraître, Paris, La Découverte, 2003.

(17) Medef (1998), *Journées internationales de la formation, Objectif compétences*. Les travaux de ces journées sont consultables sur le site suivant : <http://objectif-competes.medef.fr>



re, l'importance croissante accordée aux ressources humaines. Le livre de Jean Fombonne (18) montre que, pendant longtemps, les problèmes de personnel n'ont eu qu'une réalité limitée. Pour moi, la montée de ce que l'on appelait autrefois les directions du personnel et qu'on appelle aujourd'hui les DRH, atteste — bien sûr — la montée des réalités gestionnaires, mais pas seulement. Elle est surtout, à mon sens, le signe de la montée de l'entreprise comme acteur de la réalité sociale. Plus personne aujourd'hui n'oserait réduire ce qui se passe dans l'entreprise à une expression de la lutte des classes, non pas qu'il n'y ait plus de classes, mais parce qu'il est évident que ce qui se passe dans l'entreprise n'est pas un simple épisode d'un affrontement macro-économique et macro-social. L'entreprise est un acteur collectif. À travers toutes sortes de concurrences internes, d'oppositions et de conflits, elle acquiert des capacités de connaissance et d'action. Elle ne constitue cependant pas nécessairement un ensemble cohérent : l'entreprise est une stratification de mondes différents — si je puis dire — d'organisations différentes, qui communiquent mal et qui n'évoluent pas de la même manière. Cela crée toutes sortes de conflits, pas seulement entre salariés et direction, mais tout autant entre groupes de salariés, entre fonctions, entre spécialités. Il s'y crée des régulations internes dont il faut rendre compte. Par parenthèse, il n'en va pas différemment pour l'État.

Dans les années 1950, les problèmes des relations professionnelles étaient de purs problèmes de droit. Aujourd'hui, ce sont aussi des problèmes de régulation locale comme en témoigne la « *Position commune du 16 juillet 2001 sur les voies et moyens d'ap-*

*profondissement de la négociation collective* » signée par le patronat et les organisations syndicales (19). La théorie de la régulation sociale que j'ai élaborée est une théorie de la spécificité des règles, et du fait qu'il faut toujours les lire en se demandant d'où elles viennent, où elles conduisent, par qui elles sont vécues, soutenues et transformées. La théorie de la régulation s'écarte d'une théorie globale du système social, ou d'une théorie des valeurs, par exemple des *patterns* variables à la Parsons, qui poserait ses valeurs en dehors de l'action sociale. Elle mène une analyse dont le point de départ est toujours micro. Le droit nous montre aujourd'hui à quel point certains aspects fondamentaux de la relation de travail sont en train de se transformer. La distinction entre travail dépendant (salarié) et travail indépendant est aujourd'hui fragile en raison de l'autonomie que peut donner au « *subordonné* » son capital cognitif. La subordination du salarié est aujourd'hui plus difficile à définir et le contentieux s'accroît à ce sujet (20).

Par rapport à cela, il y a aujourd'hui en France une doctrine des principes constitutionnels, selon laquelle les accords de branche ou d'entreprise spécifieraient la loi. Si utile qu'elle puisse être pour régler les contestations, correspond-elle à la réalité? L'effort tout à fait légitime et tout à fait nécessaire de la doctrine pour établir une cohérence du droit ne doit pas dissimuler le désordre des initiatives et leur concurrence.

Les problèmes de classification des emplois montrent bien les spécificités de l'articulation entre le droit et les pratiques d'entreprise. Aujourd'hui, la classification d'entreprise prend une certaine autonomie par rapport à la classification de branche. Certes,

certaines entreprises servent de modèle à d'autres : telle banque, par exemple, invente quelque chose dans ce domaine et elle est imitée par d'autres banques. Mais, aucun automatisme n'assure la coordination entre classification d'entreprise et classification de branche. Elles peuvent être en désaccord. Il y a une classification du marché interne et il y a une classification du marché externe ; la correspondance entre elles est à construire. Il serait tout à fait faux d'imaginer qu'il y a un emboîtement hiérarchique entre une théorie générale des catégories professionnelles faite par le ministère du travail, en dessous, des spécifications de branches puis, encore dessous, des spécifications d'entreprise.

---

## LA THÉORIE DE LA RÉGULATION

**EP & PL** *La montée de la gestion des ressources humaines dans les entreprises correspond aussi au développement d'instruments de gestion plus complexes. La diffusion de tels instruments vous paraît-elle être un aspect de la régulation?*

**JDR** Les règles peuvent être représentées comme des propositions générales et abstraites mais elles sont généralement écrites quelque part. Peut-être qu'on trouvera des ambiguïtés au texte et qu'il sera soumis à interprétation. Il y a des règles écrites mais il y a aussi des schémas, des papiers administratifs à remplir, des machines qui sont disposées d'une certaine manière. Il y aurait une théorie à faire qui serait celle du dispositif, c'est-à-dire des choses dans lesquelles les règles s'inscrivent. Ce ne sont pas les règles qui se diffusent mais c'est le dispositif et l'usage du dispositif. Les deux exemples de la classifica-

(18) FOMBONNE J., *Personnel et DRH. L'affirmation de la fonction personnel dans les entreprises (France, 1830-1990)*, Paris, Vuibert, 2001.

(19) Ce texte, signé par le Medef, la CGPME et l'UPA, d'une part, et, d'autre part, par la CFDT, la CFE-CGC, la CFTC et la CGT-FO, est reproduit dans *Droit Social*, n°1, janvier 2003, p. 92-95.

(20) MORIN M.-L., DUPUY Y., LARRÉ F. et SUBLET S., *Prestations de travail et activités de services. Cahier de travail et emploi*, Paris, La Documentation française, 1999.

tion des emplois et de la loi sur les trente-cinq heures permettent d'illustrer cela.

Un certain nombre d'accords sur les trente-cinq heures reprenaient pratiquement les termes mêmes utilisés par le ministère du travail pour présenter la loi. L'explication en est que la loi a prévu de mettre à la disposition des négociateurs des consultants qui avaient été formés par l'Anact et par le ministère du travail. Le bon accord c'était aussi l'accord qui permettait de « décrocher » la subvention. Donc, pour obtenir la subvention, on avait tout intérêt à se faire aider de consultants officiellement qualifiés. C'est un mécanisme de diffusion qui a rarement été employé de manière aussi directe.

La classification des emplois, ce n'est pas seulement une certaine conception de l'organisation de l'entreprise, c'est aussi une liste d'opérations à faire : comment faire pour calculer le classement de quelqu'un, d'un poste, d'une fonction ? Dans certains cas, c'est un système extrêmement compliqué et extrêmement rigide. Dans d'autres cas, c'est un système plus souple. Un dispositif sera un élément de la négociation justement parce qu'il présente des ambiguïtés.

**EP & PL** *La théorie de la régulation sociale est-elle une théorie du pouvoir ?*

**JDR** C'est le grand sujet ! La théorie de la régulation sociale essaye de prolonger l'analyse des relations de pouvoir que font Crozier et Friedberg. Leur définition part de celle du politologue Robert Dahl qui est à peu près celle-ci : *A exerce un pouvoir sur B si l'intervention de A fait que B fait quelque chose qu'il n'aurait pas fait sans ça*. Dahl lui-même montre que sa définition est très peu satisfaisante d'un point de vue opérationnel parce qu'il est très difficile de savoir ce que ferait B si A n'était pas là. B peut préve-

nir A en faisant quelque chose dont il pense que A sera satisfait. Il peut même se conduire de telle manière que A soit pratiquement obligé de faire quelque chose. Dans ce cas, de quel côté est le pouvoir ? Crozier et Friedberg en tirent une conclusion qui me paraît excellente, consistant à dire que le pouvoir n'est pas une substance que les uns posséderaient et les autres pas : le pouvoir est une relation de négociation. En effet, l'erreur dans ce domaine c'est de traiter le pouvoir comme une substance distribuable. C'est une métaphore très ancienne qui considère le pouvoir comme l'équivalent en sociologie de ce qu'est la monnaie en économie. La grande différence c'est que la monnaie se mesure tandis que le pouvoir ne se mesure pas (21).

Ce que nous ont montré Crozier et Friedberg eux-mêmes, c'est la diversité des formes et des moyens de ces relations de pouvoir. L'analogie avec la théorie des jeux peut être fructueuse : ce qui définit le pouvoir respectif des deux joueurs, ce sont les coups qu'ils ont la possibilité de jouer et la matrice de paiement qui y est attachée. On ne peut pas résumer cette relation complexe en « plus » et en « moins ». La seule analyse concrète du pouvoir consiste à analyser les systèmes de règles. Les gens agissent selon des règles, et sur des règles. Ces règles fixent leurs rapports, et leurs rapports ne sont pas symétriques. Bien entendu, l'analogie avec la théorie des jeux pêche gravement sur un point : les acteurs essaient de modifier les règles du jeu. En d'autres termes, les règles du jeu sont elles-mêmes un enjeu, ce qui nous écarte radicalement de la théorie des jeux. Sous cette réserve, la théorie de la régulation sociale est bien une théorie du pouvoir puisqu'elle consiste à essayer de comprendre

comment se forment des règles et comment se définissent les rapports non symétriques, les rapports de dépendance. C'est tout l'intérêt, à mes yeux, d'un rapprochement de la sociologie avec l'économie des conventions. Ce que nous montre la théorie des conventions, par exemple dans la théorie du marché du travail d'Olivier Favereau (22), c'est que les règles du jeu ne se déduisent pas de la nature des choses, qu'elles reposent sur un accord, fût-il implicite, et qu'elles ont une histoire. Ce que peut apporter la sociologie c'est une analyse historique de ces accords, qui permet de comprendre comment ils se constituent et se transforment. C'est peut-être aussi une théorie réaliste (je veux dire tirée de l'analyse de l'expérience) de la rationalité procédurale. Je pense bien sûr au livre récent de Christian Morel (23).

La théorie de la régulation sociale n'est pas un dogme et ne constitue pas une chapelle. Née de l'étude des relations professionnelles et de la négociation, elle a permis de mieux cerner la relation de travail elle-même et ce nœud d'actions collectives qu'est l'entreprise. Elle peut offrir un paradigme pour un grand nombre de situations d'échange et de relations sociales. Les catégories mêmes qu'elle propose peuvent permettre de vraies collaborations interdisciplinaires. À condition d'être, comme toute construction intellectuelle, soumise à l'examen, à la critique, à la correction, elle peut ouvrir une voie féconde à la recherche. C'est ce qu'explorent les chercheurs réunis pour un colloque, par Gilbert de Terssac, colloque dont il faut souligner le sous-titre : « *Débats et prolongements* » (24).

(21) Pour un développement plus long sur ce point, voir l'intervention de Jean-Daniel REYNAUD in FRIEDBERG E. (dir.), *À la recherche de l'organisation*, tome 1 : *Points de vue*, Cdrom, Paris, Banlieues Médias, 2001.

(22) FAVEREAU O., « Marché interne, marché externe », *Revue économique*, n°3, 1989.

(23) MOREL C., *Les décisions absurdes*, Paris, Gallimard, 2002.

(24) de TERSSAC G. (dir.), *La théorie de la régulation sociale de Jean-Daniel Reynaud : débats et prolongements*, Paris, La Découverte, 2003.