

Éditions OPHRYS et Association Revue Française de Sociologie

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

Author(s): Jean-Daniel Reynaud

Source: *Revue française de sociologie*, Vol. 20, No. 2 (Apr. - Jun., 1979), pp. 367-376

Published by: [Éditions OPHRYS et Association Revue Française de Sociologie](#)

Stable URL: <http://www.jstor.org/stable/3321090>

Accessed: 09/10/2010 01:48

Your use of the JSTOR archive indicates your acceptance of JSTOR's Terms and Conditions of Use, available at <http://www.jstor.org/page/info/about/policies/terms.jsp>. JSTOR's Terms and Conditions of Use provides, in part, that unless you have obtained prior permission, you may not download an entire issue of a journal or multiple copies of articles, and you may use content in the JSTOR archive only for your personal, non-commercial use.

Please contact the publisher regarding any further use of this work. Publisher contact information may be obtained at <http://www.jstor.org/action/showPublisher?publisherCode=ophrys>.

Each copy of any part of a JSTOR transmission must contain the same copyright notice that appears on the screen or printed page of such transmission.

JSTOR is a not-for-profit service that helps scholars, researchers, and students discover, use, and build upon a wide range of content in a trusted digital archive. We use information technology and tools to increase productivity and facilitate new forms of scholarship. For more information about JSTOR, please contact support@jstor.org.



Éditions OPHRYS et Association Revue Française de Sociologie is collaborating with JSTOR to digitize, preserve and extend access to *Revue française de sociologie*.

JEAN-DANIEL REYNAUD

Conflit et régulation sociale

Esquisse d'une théorie de la régulation conjointe*

1. Un paradigme mertonien ?

On ne peut pas comparer directement, pour trouver une différence de degré, les « investissements » en formation que font les salariés, en France et en Allemagne. Leurs « préférences », ce qui fonde leurs décisions, diffèrent en effet parce que la signification sociale des éventualités diffère : dans le premier cas, l'éducation générale est supérieure socialement (et la formation professionnelle ou technique est marginale dans le système d'éducation) ; dans le second, la formation professionnelle est centrale. Ce ne sont donc pas les mêmes branches de l'alternative qui sont socialement valorisées. Les choix des salariés sont d'abord orientés par cet espace de décision (1).

Si l'on suit la classification de R. Boudon (2), le paradigme d'explication est de type « toquevillien » : il n'est pas déterministe ; le choix n'est pas soumis à des contraintes normatives ; mais les préférences qui l'orientent ne sont pas triviales. Elles ne sont compréhensibles que si on les rapporte à un contexte social (à la structure du système d'éducation, aux faits d'organisation) qui leur donne leur sens : les salariés préfèrent les « investissements » qui sont récompensés dans leur société, et c'est cette structure spécifique de récompenses qui demande explication.

Les entrepreneurs des deux pays, lorsqu'ils achètent le facteur « travail » ont à première vue une conduite étrange : là où le travail ouvrier

* Cette communication a été rédigée pour une table-ronde internationale organisée par le Laboratoire d'Economie et de Sociologie du Travail du 8 au 10 mars 1978 autour de l'étude de Marc MAURICE, François SELLIER, Jean-Jacques SILVESTRE, *Production de la hiérarchie dans l'entreprise. Recherche d'un effet sociétal. Allemagne-France*. Aix-en-Provence, L.E.S.T., 1977, miméogr., 2 vol.

821 p. Je suis reconnaissant aux auteurs d'avoir souhaité que mon texte soit publié en même temps que leur article pour ouvrir une discussion.

(1) C'est du moins une des conclusions que nous tirons de la lecture de l'étude précitée.

(2) *Effets pervers et ordre social*, Paris, Presses Universitaires de France, 1977, ch. 7.

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 pour la France. Comment expliquer ce paradoxe ?

On peut répondre tout d'abord que les employeurs n'achètent pas chaque composante du facteur travail au détail. Ils choisissent une formule d'organisation : ici, beaucoup d'ouvriers et peu de cadres ; là, le contraire. Ce qui est exigé en termes économiques, c'est que le coût de l'ensemble ne soit pas trop élevé (et, en fait, il semble assez proche dans les deux pays). Mais la combinaison qui arrive à ce résultat, le dosage des divers ingrédients dans la recette de cuisine, appartient à l'art du cuisinier. Pourvu qu'il respecte une enveloppe de dépenses, il est libre d'utiliser des combinaisons diverses (3).

Mais qu'est-ce qui explique la préférence pour une formule d'organisation ? Pour les auteurs de l'étude sur la *Production de la hiérarchie*, la continuité de l'espace de qualification en Allemagne favoriserait une organisation plus « professionnelle » et moins encadrée, au moins dans l'atelier (4) ; inversement, en France, la faible qualification ouvrière (et la faible valorisation de cette qualification) en créant un espace « hiérarchique » favoriserait des formules à fort encadrement.

Il est un peu plus difficile ici de rendre explicite le schéma de raisonnement, parce qu'il repose sur une interdépendance : à un moment donné, l'employeur français répond « rationnellement » à la situation du marché du travail en compensant la faible qualification ouvrière par un fort encadrement de production ; mais, réciproquement, cette décision induite confirme la stratification du marché du travail et du système d'éducation : elle valorise l'enseignement général et surtout elle affirme l'espace hiérarchique. De la même manière, en Allemagne, le respect de la qualification et aussi celui de la formation qui y conduit, et la formation d'entreprise, se conformant aux programmes officiels, renforcent l'espace de qualification.

Il est clair que cette interdépendance n'a pas nécessairement pour effet un renforcement mutuel (les transformations technologiques ou sociales dans l'entreprise peuvent affaiblir le système d'apprentissage en Allemagne). Mais, lorsque ce renforcement se produit, à quoi tient-il ?

La première réponse est de forme traditionnelle : chaque système a des conséquences qui favorisent le maintien de l'autre, au sens propre du terme, des conséquences fonctionnelles pour l'autre : l'espace hiérarchique de l'entreprise favorise le « potentiel » des salariés plutôt que leur formation professionnelle préalable et récompense donc, en France, la formation générale. Elle renforce donc la valorisation de cette formation dans le

(3) Mais seul un petit nombre de combinaisons sont efficaces. Aussi n'est-il pas possible d'objecter que, une combinaison étant donnée, l'entrepreneur aurait toujours intérêt à remplacer un facteur cher par un facteur moins cher. Car c'est supposer que les combinaisons peuvent varier par degrés (qu'on peut remplacer ici et là un ouvrier qua-

lifié par un technicien, ou trois manœuvres par un cadre), ce qui n'est guère vraisemblable.

(4) A côté de l'espace de qualification proprement ouvrier, un second « espace de qualification » concerne les non-ouvriers. Mais, bien que séparés (il y a peu de passages), ils sont homogènes (importance de l'apprentissage) (p. 755).

système éducatif. Il en va de même pour les voies de promotion par la formation, en Allemagne, qui récompensent l'apprentissage et la formation continue.

Mais faut-il s'arrêter là ? Au minimum, il faudrait faire observer que l'analyse privilégie les conséquences positives et oublie qu'il peut y en avoir de négatives (la croissance des formations techniques en France ne vient-elle pas corriger le système ? L'abondance d'ouvriers diplômés, en Allemagne, n'a-t-elle pas pour conséquence de diminuer les différences de salaires entre qualifiés et non-qualifiés, c'est-à-dire d'affaiblir le prestige de la qualification ? Le maintien d'un apprentissage artisanal est-il adapté à l'industrie d'aujourd'hui ?). Et, si elle le fait, ce n'est probablement ni par négligence ni par parti-pris d'immobiliser les situations. Mais plutôt parce que l'échange entre les deux systèmes n'est pas seulement celui de leurs conséquences mutuelles. Plutôt, il y a entre eux une affinité, une communauté : en France, l'éducation comme l'entreprise obéissent au « principe d'extraction des élites » (5). En Allemagne, la continuité de la qualification n'est pas seulement celle d'un espace social où se déplaceraient les salariés (et justement, ils s'y déplacent peu, la mobilité entre ouvriers et non-ouvriers est restreinte) ; c'est beaucoup plus une communauté de culture, de pratiques, de coutumes ; en un mot : de valeurs (6).

Le comportement des entrepreneurs ne s'explique donc pas simplement comme un calcul rationnel devant un certain état du marché de la main-d'œuvre, même en ajoutant que les effets de ce comportement renforcent le système éducatif qui a produit cet état du marché. Il s'explique en outre par quelques valeurs directrices, professionnelles ici, hiérarchiques là. Les entrepreneurs respectent, en Allemagne, les valeurs professionnelles dans l'organisation qu'ils construisent, dans les règles de classification et de promotion ; ils défendent, en France, des valeurs toutes différentes, et c'est cette différence de valeurs qui permet de comprendre la différence des pratiques.

C'est aussi ce qui justifie, à nos yeux, le peu d'importance donnée aux conséquences négatives d'un système pour l'autre. Il est moins important, en effet, de faire le bilan détaillé de ces conséquences que de constater la compatibilité globale des valeurs entre les deux systèmes. Les écarts possibles, inévitables, seront probablement corrigés, au moins pour les moins importants, par l'effet de régulation générale qu'opèrent les valeurs communes.

Le paradigme utilisé est donc clair, il est de type mertonien (toujours dans la classification de R. Boudon) : clairement, nous ne sommes pas dans l'état de nature. Il y a un « contrat » ou plutôt, pour prendre une formulation plus traditionnelle, des contraintes normatives qui pèsent sur les décisions des acteurs individuels.

De ce fait, aussi, les « préférences » des salariés se comprennent mieux. Au moins dans le cas allemand, mais peut-être aussi dans le cas français, ils n'exercent pas seulement un choix entre des éventualités socialement

(5) *Production...* p. 223.

(6) « Les rapports de coopération peuvent être facilités, comme dans toute

organisation où les valeurs professionnelles sont largement reconnues » (*Ibid.*, p. 253, c'est moi qui souligne).

valorisées. Ils sont guidés aussi, au moins partiellement, par une contrainte normative : celle de la qualification et du métier. De toquevillien, le paradigme devient mertonien à son tour.

Faut-il conclure ? Les analyses de l'étude sur la *Production de la hiérarchie*, d'une richesse et d'une fécondité indiscutables, 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 Parsons a essayé de mettre en forme, en recueillant l'héritage de Durkheim et de Weber (7). C'est dans cette perspective qu'elle fait un usage judicieux de l'analyse fonctionnelle, au sens de Merton, c'est-à-dire de l'examen de l'effet d'un sous-système social sur un autre. Il resterait donc, si cette analyse est exacte, à féliciter les auteurs d'avoir montré la capacité d'explication et la fécondité du fonctionnalisme (8) classique.

Mais l'analyse est-elle exacte ? Le texte que nous avons cité en note affirme l'importance de « l'orientation aux valeurs, sauf à en analyser la source ». Nous nous permettons de souligner : c'est pour nous une idée maîtresse de l'étude, et qui suffit à modifier sérieusement le paradigme et peut-être, plus généralement, l'assise d'une forme traditionnelle d'explication.

2. La régulation conjointe

Tout est en effet dans la source. La tradition, de Durkheim à Parsons, a en effet analysé rôles, normes et valeurs comme appartenant à la société. Des valeurs communes supposaient une institution commune, l'unité d'un groupe social.

Pour remédier à « l'état d'anomie » qui engendre « les conflits sans cesse renaissant, et les désordres de toute sorte » du monde économique, « anomie juridique et morale », il faut, pour Durkheim, recréer la communauté du groupement corporatif. C'est à elle qu'il appartiendra d'élaborer « dans chaque profession, un corps de règles... qui fixe la quantité de travail, la rémunération juste des différents fonctionnaires, leur devoir vis-à-vis les uns des autres et vis-à-vis de la communauté... » (9). Au moment où il écrit pour affirmer l'avenir du groupement corporatif, le mouvement syndical est déjà important et il est justement en train de créer ce type de règles, en Angleterre, mais aussi en France. Durkheim ne le voit pas, non par parti-pris social, mais parce qu'une morale commune

(7) « Le problème évoqué ici [celui du dosage entre connaissances techniques et culturelles dans l'enseignement] ne peut être résolu que si l'on admet l'importance de l'orientation aux valeurs, sauf à en analyser la source ». (*Production...*, p. 773).

(8) Nous employons le mot par plaisanterie. Il existe une tradition sociologique qui aboutit à Parsons. Le « fonctionna-

lisme » est en revanche un être de raison, inventé pour les besoins de la polémique.

(9) Nous citons la préface à la deuxième édition *De la division du travail social* (d'après la 8^e éd., Paris, P.U.F., 1967), p. II, III et XXXV. Le livre de B. et S. WEBB, *Industrial Democracy*, est de 1897, soit légèrement antérieur à cette préface.

ne lui paraît pas pouvoir sortir du conflit et du contrat ; mais de l'unité et de l'institution commune (10).

Il est possible d'esquisser la démarche inverse : partir non de l'unité de la société, mais de la pluralité et de l'opposition des acteurs sociaux ; non de l'effet unifiant de l'institution, mais du compromis symbolisé par le contrat ; non de l'hypothèse d'une conscience collective, foyer moral et religieux d'unité (ou, ce qui revient au même, d'un système de valeurs commun), mais d'une dispersion des intérêts, des préférences et des valeurs qui trouvent des points de rencontre et établissent ainsi des règles mutuellement admises ; non d'une régulation générale de la société par les valeurs sociales, mais d'un ensemble, ni cohérent, ni continu, de régulations conjointes ponctuelles par des acteurs sociaux.

Pour faire image, le paradigme de la régulation sociale n'est pas à chercher dans la secte religieuse, mais dans la convention collective de travail.

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 conséquences.

Tout d'abord, la régulation n'est pas fondée nécessairement sur l'enthousiasme, la foi, la chaleur interne de la conviction (11). Elle peut, bien sûr, évoquer l'un et l'autre (pourquoi n'y aurait-il pas, dans la vie professionnelle comme dans le reste de la vie sociale, des moments de convergence étendue ?). Mais elle peut aussi, bien souvent, reposer plutôt sur le réalisme de la concession réciproque, et sur une part de contrainte (dans chaque camp, les « réalistes » ramènent à la raison les « excités »). L'amour mutuel et la ferveur d'une conviction commune sont exceptionnels et instables. Les rapports les plus courants sont des rapports de méfiance, de tolérance ou de respect, penchant à des degrés divers vers l'un ou vers l'autre, mais toujours tenant compte des pouvoirs de l'autre. Le consensus existe bien : mais il est surtout la conscience que le compromis atteint est à peu près ce qu'on peut attendre raisonnablement.

Il n'est donc pas non plus constant ni définitif. Le défaut de l'image traditionnelle du contrat social, c'est qu'elle le peint fait une fois pour toutes. Or, de même que les intérêts peuvent, dans le renouvellement d'un contrat de droit civil, s'ajuster, que le partage entre les partenaires peut varier selon les circonstances, la régulation conjointe est dépendante d'un état des rapports sociaux et peut évoluer avec lui. Elle est temporaire, provisoire ; elle peut être remise en cause. C'est vrai évidemment des règles de contenu (le « juste » salaire). Mais c'est vrai aussi des règles de procédure, des super-règles (des règles du jeu). Elles ne changent pas à chaque instant, ni petit à petit parce qu'une régulation forme un système qui ne se déforme que par ruptures ou, en tout cas, par à-coups. Mais elle peut changer.

(10) Durkheim n'a évidemment pas ignoré le contrat, mais il s'est d'abord intéressé à ce qui n'y est pas contractuel (aux règles communes qui le permettent) — par réaction contre l'utilitarisme et l'individualisme.

(11) Durkheim utilisa fréquemment les images de chaleur et de vie pour caractériser un foyer de conscience collective.

En outre, elle ne change pas seulement parce que les valeurs changent (pour éviter une formulation tautologique : parce que les préférences et les intérêts des acteurs se modifient). 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. Plus généralement, si la régulation est un compromis entre les rationalités de deux groupes, elle pourra se modifier non seulement quand ces rationalités changent, mais quand les pouvoirs respectifs des deux groupes se modifient (12).

Insistons cependant sur un point (car le terme de compromis peut induire en erreur) : le compromis en question n'est pas une moyenne entre des opinions ou des positions, ou un point intermédiaire, c'est une régulation, c'est-à-dire des règles générales, acceptables de part et d'autre, et constituant un ensemble raisonnablement cohérent. Les processus qui conduisent à le modifier peuvent donc être progressifs ; le changement de régulation ne l'est pas (ou ne l'est qu'exceptionnellement). L'affaiblissement d'une règle entraîne un rééquilibrage (c'est-à-dire un changement de centre de gravité) du système de règles.

Dans une telle conception de la régulation, celle-ci ne s'oppose pas au conflit. Au contraire, elle en est la solution provisoire. Et, parce que cette solution est provisoire, l'étude du conflit est indispensable pour comprendre la portée et la solidité de cette solution. Non pas parce que le conflit, de même que le crime, chez Durkheim, confirme la norme, avèrerait l'accord. Mais parce qu'il montre jusqu'où la régulation fonctionne, dans quels cas elle est insuffisante ou incohérente et quels sont les éléments de changement qui la menacent. L'étude du conflit montre les limites et les faiblesses de la régulation et permet de faire des hypothèses sur les changements possibles de cette régulation (13).

Plus généralement, quand on compare des systèmes sociaux étendus, voire des sociétés, on doit plutôt comparer la nature et l'étendue des régulations partielles qu'imaginer une régulation globale. Dit en sens inverse, un système social est caractérisé par la quantité de conflit ouvert permise, l'objet des conflits, la nature des procédures de conduite et de règlement des conflits. Appliqué à notre objet précédent : il n'y a pas d'entreprise qui supprime le conflit entre direction et salariés. Mais ce conflit peut avoir des localisations et des formes d'expression très diverses.

(12) On peut interpréter en ces termes les transformations de la négociation collective. Cf. « Tout le pouvoir au peuple » dans *Une nouvelle civilisation ?* Paris, Gallimard, 1973.

(13) Les conflits sur l'emploi montrent un changement des critères socialement

acceptés des décisions d'investissement. Ils ont révélé la faiblesse des règles de négociation à ce sujet et provoqué déjà une transformation profonde de ces règles (Gérard ADAM et Jean-Daniel REYNAUD, *Conflits du travail et changement social*, Paris, P.U.F., 1978).

3. Quelques conséquences

En acceptant, sous bénéfice d'inventaire, ce schéma de la régulation conjointe, quelles conséquences peut-on en tirer ?

Une au moins nous paraît importante pour l'étude *Production de la hiérarchie* : c'est la priorité, dans l'explication des phénomènes étudiés, des faits de relations professionnelles.

Elle nous paraît notamment de nature à lever certaines ambiguïtés (ou ce qui nous apparaît comme des ambiguïtés) de l'explication. Ainsi de la thèse, tout à fait centrale pour les différentes dimensions de l'étude, de la « continuité » de la qualification professionnelle en Allemagne.

Cette continuité repose sur le fait que l'apprentissage est un moyen très général de formation, partagé par un grand nombre de salariés ; et aussi qu'il tient une place centrale dans le système d'éducation (réciproquement, la formation d'entreprise suit des programmes fixés par les chambres de commerce et la qualification acquise est transposable). Cette observation, précieuse par toutes ses conséquences (sur la correspondance entre enseignement et entreprise, sur les procédures de promotion, sur l'organisation, elle-même de type « professionnalisé ») n'est-elle pas cependant un peu incertaine dans sa formulation ? Car cette continuité d'un espace professionnel s'assortit, comme le soulignent les auteurs, d'une coupure très forte entre le monde ouvrier et le monde non ouvrier : le passage est rare par promotion, et il est rare également de père en fils. Aussi, bien souvent, cette continuité devient une simple communauté de valeurs. Le contremaître (*Meister*) peut diriger un plus grand nombre de salariés parce qu'ils ont en commun une culture et des valeurs professionnelles. Plus brièvement : un système professionnalisé, parce que les valeurs professionnelles sont communes et intériorisées, a moins besoin d'encadrement. Mais en quel sens ces valeurs sont-elles communes ? Et est-ce la même communauté de valeur qui caractérise l'« espace hiérarchique » de l'entreprise française ?

Il nous semble que l'analyse devient plus cohérente si l'on fait de la « professionnalité » une valeur de régulation conjointe dans l'atelier. Pour grossir, la direction accepte une organisation, un recrutement et une promotion qui respectent, et même renforcent, les traditions de métier (sans doute appuyées sur l'héritage des corporations) et gagne par là une légitimité (14) pour sa « première ligne de commandement ». Elle gagne aussi de faire intérioriser dans le travail les exigences de l'efficacité et du rendement, qui sont aisément compatibles avec les valeurs du métier. Le compromis régulateur est donc trouvé : c'est l'alliance des valeurs de *Bildung* et de *Leistung* (15), mêlant des appuis traditionnels sur le métier

(14) L'encadrement, en Allemagne, est « davantage légitimé par sa compétence technique » (*Production*, 253).

(15) La comparaison avec la France fait ressortir l'originalité de ce compro-

mis sur les deux points, bien que les auteurs insistent davantage sur le premier. Est-ce un hasard si le second apparaît surtout dans la troisième partie ?

et la corporation (qui ont toujours été une ressource des ouvriers qualifiés dans leur lutte pour leurs intérêts et leur identité de groupe) et les exigences « scientifiques » et d'efficacité de l'évolution. Simplifions encore : on a inventé une morale, efficace pour la production, acceptable pour les deux parties.

C'est parce que cette régulation est conjointe, et qu'elle est le résultat d'un compromis entre les deux parties, qu'elle sert aussi aisément à décider des promotions : la gestion sociale (les dispositions qui permettent la formation dans le travail, le choix des ouvriers qui accéderont à la formation, la classification) peut être décentralisée jusqu'à être remise dans les mains du *Meister* parce que les critères ne posent pas de problèmes. Le jugement du *Meister* sur un individu peut être erroné (et l'homme de confiance peut tenter de le redresser), mais il n'est pas suspect *a priori* d'obéir à des finalités différentes (16). Quand les auteurs écrivent qu'en Allemagne, « le « contrôle ouvrier » semble davantage s'exercer sur la gestion sociale au niveau des ateliers » (p. 246), ils ne décrivent pas pour nous une conséquence de la continuité de l'espace de qualification, mais ils en donnent la nature et, pourrait-on dire, la recette.

Il y a donc bien une « limitation du pouvoir patronal par la cogestion d'atelier, équilibrée par une relative neutralité syndicale à ce niveau » (p. 771). Mais l'une et l'autre, la limitation du pouvoir patronal et la neutralisation syndicale reposent sur le consensus établi (et dont ils sont l'expression institutionnelle et opératoire). « Ce n'est pas elle [la cogestion] qui entraîne la réduction de l'opposition dans le champ de travail, mais c'est la réduction de cette opposition qui la permet » (p. 744).

L'essentiel est donc la création de cette zone de consensus dans la production, quitte à repousser le conflit à un autre niveau, celui de la cogestion dans les conseils de surveillance (« lutte politique pour l'extension du pouvoir économique dans les conseils d'administration », p. 771). La caractéristique du système nous paraît être cette localisation du conflit. Elle est d'ailleurs fort apparente dans le droit et notamment dans les distinctions qu'il établit entre le champ de collaboration qu'est l'entreprise (collaboration entre le conseil d'entreprise et la direction) et le champ de conflit qu'est la branche (négociation « conflictuelle » entre syndicats et employeurs) (17).

Peut-être même cette légère différence d'accent (car nous n'avons pas eu besoin de solliciter les textes pour y trouver la notion de régulation conjointe) permettrait-elle de mieux résoudre certains petits problèmes irritants. Par exemple, est-il suffisant d'expliquer le peu de différence de salaires entre ouvriers qualifiés et non qualifiés par l'importance domi-

(16) Il en est de même, comme le remarquent les auteurs, pour le salaire au rendement : en France, la direction est suspecte de vouloir accélérer les cadences et d'user d'arbitraire ; en Allemagne, il est fondé sur les coutumes de métier et sur des institutions paritaires ou des accords (733-734).

(17) Peut-être peut-on reprocher aux auteurs d'avoir donné, dans cette étude,

trop peu d'attention à ce dernier domaine. Est-il sans importance pour le niveau des salaires ouvriers, les classifications et donc les différences entre qualifiés et non-qualifiés, ouvriers et employés ? N'est-il pas la contrepartie nécessaire — autant que le conflit sur la cogestion dans les conseils de surveillance — à l'« harmonie » des rapports de production ?

nante des valeurs de métier (*Bildung et Leistung*) qui créerait une « homogénéité interne » (p. 769) ? L'affirmation de ces valeurs pourrait aussi bien justifier une forte différence. La véritable homogénéité ici vient plutôt du cloisonnement entre groupes ouvriers et non ouvriers ; elle n'est pas le résultat d'une communauté de culture, mais d'une alliance. Les valeurs professionnelles sont instrumentales dans cette alliance, elles en sont le moyen et le résultat, non la cause.

De même, quand on considère les variations du nombre de subordonnés par contremaître, on constate que celui-ci varie avec la technologie (thèse de Woodward), avec la nation (« effet sociétal »), mais aussi par une interaction entre les deux : la différence est plus grande entre France et Allemagne dans le cas de la production en grande série. L'interprétation proposée (du fait de sa haute qualification, la distance sociale entre le *Meister* et les ouvriers est plus forte en Allemagne. Cf. pp. 533 sq.) est-elle très vraisemblable (18) ? En fait, on a expliqué le faible taux d'encadrement par une « professionnalité » plus grande. Nous traduisons : par une plus forte intériorisation des coordinations et des contrôles qui dispense d'une partie des contrôles externes. N'est-il pas un peu contradictoire de voir s'étendre le nombre de subordonnés couverts là où ces subordonnés n'ont qu'une très faible qualification (19) ? N'est-il pas plus logique et plus naturel de formuler le raisonnement non en termes de continuité professionnelle et de distance sociale, mais de choix organisationnel fondé sur la localisation du conflit : dans un système d'organisation où le contrôle est allégé parce que la production est peu le lieu du conflit, il est naturel qu'il puisse être particulièrement allégé quand l'exécution comporte très peu d'imprévu et crée très peu d'information. Ce qui fait la différence avec la France, c'est, dans ce cas, moins la qualification du *Meister* que la différence de ses responsabilités dues à la localisation des conflits. La différence essentielle est donc celle d'un choix organisationnel autorisé par un type de régulation conjointe.

Il est peut-être possible de généraliser quelque peu. La théorie de la régulation conjointe pourrait avoir un intérêt pour la théorie de l'organisation. En quelques mots : une organisation contrôle et coordonne des activités d'individus par plusieurs systèmes (technique : contrainte physique des équipements par exemple ; de récompenses : par la rémunération, la promotion, etc.). Aussi n'est-il pas surprenant qu'on puisse tâcher de caractériser les types d'organisation par les formes et les procédures de contrôle (20). Il est très surprenant, en revanche, qu'on ait aussi rarement, dans les théories de l'organisation, fait une place aux règles d'origine paritaire, aux effets de la consultation et de la négociation. Plus générale-

(18) L'interprétation donnée dans la conclusion (p. 764) semble un peu différente : le système français, plus « mécanique » accuserait ces traits là où la division du travail entre exécution et conception est la plus manifeste ; le système allemand, plus « organique », dans les cas inverses. Mais la même critique nous semble s'appliquer à cet argument.

(19) Et où ils ne peuvent guère parti-

ciper à la culture professionnelle dominante puisqu'ils sont immigrés pour les deux tiers.

(20) C'est notamment l'objet du dernier livre de Joan WOODWARD, *Industrial Organization, Behaviour and Control*, Oxford Univ. Press, 1970. Curieusement ce livre a été peu utilisé en France alors qu'il est très proche des problématiques des auteurs français.

ment, alors qu'il est classique, depuis Marx Weber, d'évoquer les grands types de légitimité et leurs conséquences organisationnelles (la bureaucratie n'étant, après tout, que la conséquence de la légitimité légale-rationnelle), il est surprenant que l'étude empirique ait accordé si peu d'attention aux légitimités fragmentaires, locales, spécifiques (de profession, de branche, d'entreprise) comme s'il n'y avait rien entre la légitimité légale - rationnelle comme principe très général - et les règles de détail, d'intérêt strictement local, sur les jours de congé et les préavis. Il y a au contraire tout un domaine de régulations conjointes, créant une légitimité localisée mais suffisamment générale et durable pour « expliquer » beaucoup de règles de détail et de comportements. Plus brièvement, l'étude du contrôle organisationnel (c'est-à-dire des rapports du pouvoir) s'enrichirait singulièrement à considérer les formes concrètes de légitimité qui créent ces régulations. Dans l'analyse de la formation, de la promotion, des différences de salaires, l'étude *Production* en donne d'excellents exemples.

Resteraient, à partir d'une esquisse aussi rapide, cent problèmes théoriques. Nous avons parlé d'acteurs. Qu'est-ce qui les définit ? Dans le cas présent, ce sont les salariés (mais divisés en plusieurs groupes et différemment dans les deux pays) et la direction (même remarque). Comment les groupes se forment-ils, comment acquièrent-ils une identité stable ? Comment se décident les alliances, les rapprochements, les fusions ? Sur quels objets, sur quels enjeux les acteurs s'affirment-ils ? Pourquoi un enjeu à un moment donné a-t-il plus d'importance qu'un autre (pourquoi est-il plus important d'être Corse ou d'être salarié) ? Notre point de départ pluraliste conduit naturellement à toutes ces questions. Mais, bien entendu, s'il est pluraliste, c'est aussi qu'il ne préjuge pas la réponse et ne la croit pas toute trouvée. Elle mériterait d'autres réflexions, pour lesquelles la comparaison internationale, utilisée avec tant de fruits dans l'étude que nous considérons, pourrait également être féconde.

Jean-Daniel REYNAUD

Conservatoire national des arts et métiers, Paris.