

# La gestion du phénomène de rupture de la régulation issue d'un accord collectif d'entreprise

Françoise PIERSON

Université de Paris I - Panthéon Sorbonne

## Résumé :

*Comment gérer l'existence d'une crise due à la mauvaise application d'un accord collectif d'entreprise ? Grâce à l'étude d'une entreprise particulière il s'agit, dans un cadre inductif et qualitatif, de décrire et d'expliquer le processus d'apparition d'une régulation parallèle à la régulation issue de l'accord. L'existence de certaines règles de procédure permettent la construction de compromis à différents niveaux favorisant l'atteinte des objectifs gestionnaires poursuivis.*

## Introduction

Le phénomène de régulation c'est-à-dire la création, la transformation et la suppression des règles (REYNAUD, 1989) occupe une place importante en relations professionnelles. La négociation collective d'entreprise est, en ce sens, source de régulation. En tant que processus normatif, elle régit les clauses des contrats individuels de travail et ainsi régule la négociation individuelle (FLANDERS, 1965 et 1968).

Néanmoins, cette capacité d'encadrement voire de contrôle de la réalité sociale ne préserve pas la négociation collective d'entreprise de l'action humaine. Cette dernière parvient parfois à la concurrencer en tentant de s'en affranchir. Ce phénomène est dû à la rationalité individuelle. L'acteur poursuit, en effet, des objectifs mais sa rationalité est limitée (SIMON, 1957 ; SIMON et MARCH, 1964). Une des causes de la limitation de celle-ci semble être le contexte qui l'entoure et qui lui fournit des ressources mais aussi des contraintes. Ainsi, l'action individuelle et l'action collective sont parfois contraintes, contrôlées.

Nous voulons décrire ici cette concurrence entre l'individu et la règle. Plus précisément, à travers l'observation de la mise en oeuvre d'un accord collectif d'entreprise relatif à la modulation, nous voulons montrer la plus ou moins grande capacité d'un accord collectif d'entreprise à encadrer l'action humaine. Il est alors possible d'assister à un phénomène de rupture de la régulation issue d'un accord collectif d'entreprise ou de contrôle voire de gestion de l'action individuelle et collective.

En effet, face aux perturbations provenant de son environnement, l'entreprise doit trouver des solutions adaptées. La modulation constitue une réponse. La souplesse qu'elle amène lui donne parfois une occasion de réagir en limitant les effets pervers du changement imposé par le contexte.

Mais la modulation ne peut être mise en place au niveau de l'entreprise que par accord collectif conclu entre la direction et les organisations syndicales représentatives. Ainsi, les acteurs mis en scène à cette occasion doivent s'entendre, trouver un compromis susceptible de répondre à leurs exigences propres et à celles de l'environnement. Ces acteurs pertinents ne sont pas seulement les négociateurs de l'accord collectif d'entreprise, mais également ceux ayant pour charge l'application de l'accord ou étant concernés par celui-ci : les salariés.

Pour montrer ce phénomène, il sera tout d'abord nécessaire de présenter le système d'interaction existant au sein de l'entreprise étudiée (I). A partir d'une telle description, nous mettrons au premier plan la rupture de la régulation intervenant à l'occasion de l'application de l'accord (II) puis le rôle joué par l'accord collectif quant à la gestion de cette rupture et ainsi l'atteinte d'un nouveau compromis source d'équilibre (III).

## **I ) Présentation du système d'interaction existant**

Le système au sein duquel les interactions entre acteurs prennent place est lié aux spécificités de l'entreprise étudiée. Celles-ci doivent être analysées grâce à une méthodologie adéquate (1) qui permettra de mettre en avant la régulation issue de l'accord collectif relatif à la modulation (2).

### **1 ) Méthodologie de la recherche et présentation de l'entreprise étudiée**

#### **1.1 ) Méthodologie de la recherche**

L'objectif était de découvrir les stratégies et le jeu (CROZIER et FRIEDBERG, 1977 ; FRIEDBERG, 1993) des acteurs de la négociation collective d'entreprise à l'occasion de son application. Nous avons donc avant tout observé les comportements et écouté les discours.

Soulignons en outre qu'il existe un dilemme entre approche déductive et inductive auquel les relations professionnelles n'échappent pas. Selon Peter CAPELLI, une approche déductive a les caractéristiques suivantes : en tant que méthode de recherche elle se base sur des lois relatives aux comportements qui se réfèrent à la réalité et sont observables. Puis des observations empiriques permettent de produire des hypothèses spécifiques. L'objectif est ici de tenter de confirmer des lois générales plutôt que de chercher à expliquer des comportements dans des cas particuliers. Par contre, la méthode inductive est particulièrement utile lorsqu'on ne dispose pas de lois générales permettant de développer un raisonnement déductif, et lorsqu'il s'agit d'avancer une explication dans un cas particulier. L'induction est nécessaire lorsqu'il s'agit de produire des explications plutôt que de les tester (CAPELLI, 1985).

La méthodologie utilisée dans ce travail est inductive. Cette recherche constitue une analyse exploratoire d'un travail de plus grande ampleur (cf. notre thèse de Doctorat) et débouchant sur une autre publication (PIERSON, 1997 à paraître). Nous tenterons ainsi de faire interagir les observations issues du terrain et la théorie pour avancer une explication du phénomène susceptible d'être testée statistiquement. Nous tenterons, dès lors, de mettre en avant des hypothèses de recherche.

D'autre part, nous décrirons tout d'abord le phénomène de rupture de la régulation issue de l'accord collectif d'entreprise pour tenter de l'expliquer, c'est-à-dire d'en faire la conséquence des actions effectuées par les agents du système (BOUDON, 1979). Il s'agira d'un « va-et-vient » (BOUDON, 1979 p. 252 sq) entre la description et l'explication.

Une quinzaine d'entretiens semi-directifs faisant l'objet d'une analyse de contenu ont été réalisés auprès des acteurs de cette entreprise : personnes de la direction, médecin du travail, délégués syndicaux, membres du comité d'établissement et du comité d'entreprise (dont le secrétaire de ce comité) et salariés.

D'autre part, deux observations non participantes ont pris place au sein du local du comité d'établissement et à l'occasion d'une pause des salariés. Dans les deux cas, les individus ne savaient pas qu'ils étaient observés. Il nous est donc permis de présumer du caractère authentique des comportements observés bien qu'une certaine subjectivité de la part de l'observateur soit toujours présente à l'occasion de ce type d'investigation. Ces deux observations non participantes nous ont permis de réaliser une observation directe des interactions et des comportements.

Des notes portant sur ces observations ont été prises immédiatement après chacune et ont abouti à la rédaction d'un document descriptif mais également de réflexions sur les différents éléments constatés à l'occasion de ces investigations.

Il convient de noter enfin que des entretiens plus « informels » c'est à dire analysés avec moins de rigueur (puisque non enregistrés et donc non retranscrits) réalisés à l'occasion de discussions dans le cadre du comité d'établissement ou avec des salariés de l'entreprise nous ont apporté des informations déterminantes, complémentaires aux entretiens enregistrés et confirmant souvent nos observations et les propos des personnes ayant accepté de faire l'objet d'un entretien formel.

De nombreux documents écrits ont également été obtenus : le bilan social sur trois années, l'organigramme, la convention collective d'entreprise et tous ses avenants, tous les accords collectifs d'entreprise conclus depuis l'origine, des comptes-rendus de diverses réunions du comité d'établissement, le procès verbal des élections au comité d'établissement, le journal d'entreprise et des tracts syndicaux.

### **1.2 ) Présentation de l'entreprise étudiée**

Filiaire d'une société allemande, l'entreprise étudiée emploie environ 1100 salariés répartis sur deux sites en province. La spécificité essentielle de cette entreprise est d'exercer une activité saisonnière. Elle exige donc, selon le Directeur du personnel, « *une flexibilité totale et maximum* ». Pour ce faire, des accords de modulation, de travail intermittent et de travail à temps partiel ont été conclus avec les organisations syndicales représentatives.

La prise de décision est très hiérarchisée, les décisions stratégiques sont prises au sommet de la hiérarchie puis appliquées telles quelles par la suite au niveau de l'encadrement ou encore des services, la fonction personnel ne participant pas à l'élaboration des décisions stratégiques mais seulement à leur application.

Peu d'autonomie dans la prise de décision est donc accordée aux niveaux inférieurs de la pyramide hiérarchique<sup>1</sup>, les décisions étant prises au sommet puis appliquées aux niveaux inférieurs. De même, aucune politique particulière de décentralisation de la prise de décision n'y est pratiquée. Ceci est sans doute dû au mode de fonctionnement très taylorien de cette entreprise et à son mode de gestion fayolien.

L'action syndicale est, au sein de cette entreprise, assez développée et prend peu la forme d'arrêts de travail. Elle passe plutôt par un bon fonctionnement des institutions de représentation (essentiellement le comité d'établissement et le comité d'entreprise) et par une activité négociatrice régulière et revendicative.

La négociation collective d'entreprise est particulièrement développée en matière de durée et d'aménagement du temps de travail. Plus particulièrement, l'accord de modulation occupe une place importante et est source de création de règles.

## **2 ) La régulation issue de l'accord collectif d'entreprise relatif à la modulation**

L'accord collectif relatif à la modulation dont nous avons étudié l'application, poursuit essentiellement deux objectifs : la recherche d'un service concurrentiel et une certaine qualité de service. D'autre part, la modulation peut augmenter l'horaire de travail effectif jusqu'à 44

heures dont 40 heures collectives (au maximum et 28 heures au minimum) et 4 heures par le volontariat le samedi matin en fonction de la charge de travail (chaque heure étant récupérée sur la base de 1 heure 25) .

L'accord précise également que la modulation s'apprécie par service. Elle fait l'objet d'un plan prévisionnel annuel qui est communiqué au personnel au minimum un mois avant le point de départ du cycle de modulation, par voie d'affichage. Il est communiqué au comité d'établissement et à l'inspection du travail pour information. Il doit indiquer au personnel les cumuls d'heures réalisés et à venir pour chaque semaine.

Enfin, l'accord prévoit des contreparties liées à la modulation. En effet, le contingent d'heures supplémentaires non soumis à l'autorisation de l'inspecteur du travail est ramené de 130 heures à 80 heures et l'entreprise s'engage notamment à favoriser le développement du travail à temps partiel pour les personnes qui en feront la demande.

Cet accord collectif d'entreprise relatif à la modulation est ainsi une source de régulation en ce sens qu'il crée des règles devant s'appliquer aux relations de travail. A ce propos, pour reprendre la terminologie utilisée par John DUNLOP ou encore Allan FLANDERS, il est à l'origine de règles de procédure et de règles de substance (DUNLOP, 1958 ; FLANDERS, 1965, 1968)<sup>2</sup>.

Les règles de procédure régulent le comportement des parties à l'accord collectif (les syndicats et les employeurs ou leurs associations) et ceux qui agissent en leur nom. Les règles (des deux types) ont pour effet d'établir des droits et des obligations qui tous deux définissent des statuts. Les règles de procédure déterminent le statut des parties participant à la régulation de l'emploi. Elles régulent les relations collectives de travail et impliquent les organisations de représentation (les organisations syndicales et d'employeurs mais également l'Etat ainsi que le management et les groupes de travail). Enfin, ce type de règles concerne les méthodes à utiliser et les étapes à suivre dans le règlement des conflits.

Quant aux règles de substance, elles régulent le comportement des employés et des employeurs en tant que parties individuelles au contrat de travail. Ce sont elles qui régulent l'emploi. En définissant certains droits et obligations aux emplois, elles déterminent leur statut sans prendre en compte les individus qui les occupent. Elles déterminent les taux de salaire, les heures de travail ou d'autres conditions de travail dans le cadre de l'emploi couvert par l'accord.

A l'occasion de l'application de l'accord de modulation étudié, c'est la régulation de substance qui a été rompue. L'accord a été peu ou mal appliqué et les objectifs en ont pâti.

## **II ) L'apparition de la crise : la rupture de la régulation**

Nous présenterons dans un premier temps le phénomène de rupture de la régulation (1) puis nous tenterons dans un second temps de l'expliquer (2).

### **1 ) Le phénomène de rupture de la régulation**

En effet, la mise en oeuvre de l'accord a révélé ses fragilités qui conduisent très vite à une rupture de la régulation c'est à dire à une ineffectivité des règles issues de l'accord. Il s'agit d'une crise dans la mesure où est apparu un blocage dans l'application de l'accord conduisant à l'existence de conflits et à des difficultés quant à l'atteinte des objectifs poursuivis par l'accord.

La notion de crise a un caractère polysémique (LAGADEC, 1991). Certains auteurs considèrent qu'une crise a trois caractéristiques : la mise en péril des objectifs prioritaires de l'organisation, le manque de temps disponible pour répondre et son côté inattendu par les décideurs (HERMANN, 1963). Pour notre part, nous insisterons ici sur la mise en péril des

objectifs prioritaires de l'organisation et plus particulièrement sur ceux poursuivis à travers l'accord collectif d'entreprise.

En outre, les situations de crise impliquent souvent une réallocation des ressources ainsi qu'une redéfinition des rôles et des fonctions qui entrent en contradiction avec les procédures institutionnalisées (JOFFRE et KOENIG, 1985). En d'autres termes, l'opacité de certaines règles issues de l'accord relatif à la modulation conduit à une redistribution du pouvoir entre acteurs chargés de l'application de l'accord.

En l'espèce, nous avons constaté l'existence de certains abus de la part des chefs de service, relatifs à l'application de l'accord et plus précisément à la résolution de la question du rattrapage d'heures. Aucune discussion avec les salariés concernés ne prend place au sein de certains services, les décisions étant prises unilatéralement et parfois sans recours possible. En prévoyant une application de l'accord « par service », celui-ci laisse la possibilité aux chefs de service de décider unilatéralement et parfois abusivement compte tenu des règles relatives au rattrapage. Ainsi, une grande marge de liberté ou zone d'incertitude (CROZIER et FRIEDBERG, 1977) est accordée aux chefs de service. Ces derniers s'en saisissent alors pour atteindre leurs propres objectifs individuels et ne poursuivent plus en priorité les objectifs gestionnaires précisés par l'accord. Le pouvoir dont ils disposent grâce à l'accord aboutit ainsi à un déplacement des buts.

En conséquence, des conflits interindividuels apparaissent au sein des services conduisant à un blocage de la prise de décisions et ainsi à une mauvaise application de l'accord<sup>3</sup>. Ils prennent la forme de discussions animées entre chefs de service et salariés ou entre salariés eux-mêmes qui conduisent parfois à des arrêts de travail et dans tous les cas à une mauvaise ambiance au travail.

Dans la plupart des cas, les objectifs poursuivis par l'accord ne sont pas atteints et aboutissent ainsi à une véritable situation de crise. Nous nous trouvons, en l'espèce, en présence d'une rupture de la régulation dans la mesure où la mise en oeuvre des règles de substance figurant dans l'accord est interrompue. D'autre part, les objectifs de service concurrentiel et de qualité poursuivis par l'accord sont mis à mal.

Après avoir décrit le phénomène de rupture, il est temps de chercher à l'expliquer.

## 2 ) Tentative d'explication de la rupture

La description des phénomènes constatés met en lumière le rôle de l'individu dans leur explication. En effet, dans tous les cas, c'est son action qui est à l'origine de ces phénomènes même si, il est vrai, certains éléments semblent influencer sur son comportement. Ainsi, les personnes interrogées ont très largement souligné le rôle du contexte ou de l'environnement sur les comportements et les objectifs poursuivis. L'emploi est au centre de toutes les inquiétudes et de tous les discours bien que cette entreprise ne pratique pas de politique de réduction des effectifs.

Il est possible d'interpréter ces phénomènes liés à l'environnement des acteurs, non comme des déterminants de leurs actions mais comme autant de ressources et de contraintes dont ils peuvent se servir et qui vont nourrir leurs interactions. Ainsi, alors qu'en 1986 la C.G.T. était rigoureusement opposée à la conclusion d'un accord portant sur la modulation, elle fut contrainte de signer celui-ci, la direction ayant menacé de licencier un certain nombre de salariés. Ces différents phénomènes extérieurs aux acteurs sont autant de règles du jeu participant au système d'interaction au sein duquel ceux-ci vont évoluer.

D'autre part, la spécificité des relations professionnelles entraîne qu'elles sont par essence conflictuelles (MARGERISON, 1969 ; BARBASH, 1964, 1980 et 1984) et que le phénomène de coopération est possible mais ponctuel. Une telle coopération est la résultante d'une négociation, d'un jeu. De ce jeu sont issus soit des compromis, soit un accroissement de la conflictualité. La description du système d'interaction de l'entreprise étudiée ci-dessus

confirme nettement le caractère mixte de la négociation. La coopération entre acteurs est loin d'être automatique et à la moindre occasion, chacun cherche à étendre sa propre marge de liberté. Ainsi, la négociation n'ira pas d'elle-même et lorsqu'un acteur aura la possibilité de prendre une décision unilatérale, il se saisira alors de toutes les ressources à sa disposition pour atteindre ses objectifs. Au sein de l'entreprise étudiée, nous avons pu constater que lorsque l'accord prévoit que le chef de service peut prendre une décision unilatérale, cette stipulation se transforme alors en ressource pour l'un (l'acteur A) et en contrainte pour l'autre (l'acteur B). Par contre, si l'accord prévoit que la décision doit être négociée ou prise « en accord avec » l'autre, l'acteur B dispose ainsi d'une ressource tandis que l'acteur A fait l'objet d'une contrainte.

Une possibilité de décision unilatérale est ici laissée aux chefs de service mais l'acceptation de la décision de la part des salariés semble être peu évidente et un état de tension dû au rejet des décisions par les salariés apparaît alors. Le conflit peut prendre la forme de l'expression verbale d'un certain mécontentement de la part des salariés ou encore de la saisine d'un organe de représentation tel qu'un délégué syndical ou un membre du comité d'entreprise. L'une et l'autre de ces deux réactions sont directement relatives au contenu de la décision prise par le chef de service mais aussi à sa forme. Le contenu de l'accord a donc servi de ressource aux chefs de service. Celui-ci leur octroyait une grande marge de liberté en ne précisant pas ses limites. La zone d'incertitude est très grande. A cette occasion, ils ont pu se saisir du contenu de l'accord et poursuivre leurs propres objectifs. La régulation produite par l'accord a donc été rompue aboutissant à un déplacement des buts poursuivis par celui-ci vers les buts individuels des acteurs chargés de son l'application.

Nous proposons l'explication suivante de la rupture de la régulation issue de l'accord collectif d'entreprise relatif à la modulation : la décision n'étant pas conjointe (REYNAUD, 1980 et 1989)<sup>4</sup> mais unilatérale, elle ne disposait pas d'une légitimité suffisante pour favoriser son acceptation de la part des salariés concernés. La régulation conjointe qui aurait pu voir le jour entre le chef de service et les salariés a été remplacée par une simple décision unilatérale, plongeant alors le service dans une atmosphère de tension.

Les relations professionnelles sont ici perçues comme des relations de pouvoir entre des acteurs se saisissant des ressources et des contraintes à leur disposition. Un accord collectif d'entreprise peut être à l'origine de l'existence de celles-ci. En ce sens, est-il capable de gérer l'action collective ?

### **III ) L'accord collectif d'entreprise est-il capable de gérer l'action collective ?**

En vue de répondre à cette question, nous montrerons tout d'abord que l'accord permet de contrôler l'action collective (1) puis dans quelle mesure ce contrôle correspond à une gestion du phénomène (2).

#### **1 ) Le contrôle de l'action collective par l'accord**

Malgré ce déplacement des buts, une contrainte pèse sur les chefs de service. En effet, l'accord prévoit un suivi de son application par le comité d'établissement<sup>5</sup>. Chaque salarié peut provoquer l'intervention du comité d'établissement en faisant part de son mécontentement à un membre de celui-ci<sup>6</sup>. Cette nouvelle source de pouvoir ou ressource (ici pour les salariés) se concrétise dans le règlement de différends entre plusieurs salariés et chefs de service grâce au comité d'établissement. La décision de cet organe paritaire a pour conséquence de provoquer un contrôle constant sur les décisions des chefs de service relativement à l'application de l'accord. Selon certaines personnes interrogées, les chefs de service

changent alors de comportement du fait de ce contrôle par le comité d'établissement de leurs décisions.

La décision du comité d'établissement participe aux règles du jeu en constituant une contrainte pour les chefs de service. L'incertitude issue de l'accord collectif d'entreprise et relative au mode de prise de décision a été levée ; l'accord a été précisé. Désormais, il doit exister une plus grande concertation au sein des services.

Il est possible de constater, en l'espèce, la présence simultanée de deux types de régulation : une régulation de contrôle et une régulation autonome (REYNAUD, 1988 et 1989). La première existe chaque fois qu'un individu ou un groupe cherche à intervenir dans le fonctionnement, l'organisation ou l'activité d'un autre groupe. La seconde représente la régulation autonome et correspond à la recherche ou à la revendication d'une autonomie.

L'opposition entre régulation de contrôle et régulation autonome existe dans différentes si ce n'est la plupart des situations sociales. L'étude de l'application d'un accord collectif d'entreprise (relatif à la modulation) permet d'illustrer cette concurrence. La régulation de contrôle est exercée par l'accord collectif d'entreprise à travers certaines règles de procédure tandis que la régulation autonome est la production des acteurs chargés de l'application de l'accord. L'enjeu, pour chaque acteur, est de disposer et de se saisir des ressources que lui offrent ces règles, celles-ci cherchant à contrôler son comportement.

Sur un plan gestionnaire, l'enjeu mis en avant est donc celui de l'acceptation ou du rejet des décisions de gestion issues des accords collectifs d'entreprise par les salariés. L'hypothèse générale postule que les règles de procédure figurant dans l'accord ont un impact sur les réactions des salariés à l'égard des décisions de gestion issues de l'accord. Elles cherchent, en d'autres termes, à contrôler l'autonomie que les salariés veulent préserver ou accroître.

Ainsi, la marge de liberté laissée aux acteurs à travers l'accord fait varier la conflictualité intervenant à l'occasion de l'application de l'accord. Plus précisément, lorsque la décision est prise unilatéralement, elle entraîne un accroissement des risques de conflictualité. Par contre, lorsqu'elle est négociée, ces risques s'estompent. En outre, la possibilité de recours auprès d'un acteur chargé de contrôler l'application de l'accord favorise l'atteinte des objectifs poursuivis par celui-ci<sup>7</sup>.

Si, dans le cas présenté ici, l'accord collectif d'entreprise a réussi à résoudre une difficulté précise relative à son application et réussi à contrôler l'action collective, peut-on parler de gestion ?

## 2 ) Du contrôle à la gestion

Il est tout d'abord nécessaire de s'interroger sur les raisons de l'impact de l'intervention du comité d'établissement. En l'espèce, l'état des relations professionnelles de cette entreprise constitue un facteur important. L'activité de négociation collective est plutôt bien développée et les instances de représentation du personnel (et plus particulièrement le comité d'établissement) semblent fonctionner correctement (sans heurts ni irrégularités quant aux réunions). En outre, cette enquête a permis de constater la légitimité aux yeux de l'entreprise toute entière (direction, encadrement, salariés, institutions de représentation du personnel) d'une personne particulière exerçant un mandat de déléguée syndicale. Elle exerce ce mandat depuis de nombreuses années dans l'entreprise et participe aux réunions du comité d'établissement. Ainsi, les spécificités du système de relations professionnelles au sein de cette entreprise aboutissent à une forte influence de la décision issue de cet organe sur l'action collective.

Peut-on pour autant avancer l'idée d'une légitimité, par essence, du comité d'établissement aux yeux des chefs de service et des salariés ? En effet, le comité d'établissement a un caractère paritaire. Il est composé de représentants du personnel (désignés et élus) et du chef d'entreprise. Peut-on présumer que cet organe dispose, de ce fait, d'une certaine autorité aux

yeux de la direction et de l'encadrement (puisque le chef d'entreprise en est de droit le président) et aux yeux du personnel (par le phénomène de l'élection) ? Les décisions prises auraient ainsi un caractère conjoint.

L'intervention du comité d'établissement a permis, en l'espèce, de contrôler l'action collective. Mais dans quelle mesure l'a-t-elle gérée ? Les règles créées par le comité d'établissement et qui peuvent être des règles de contrôle de l'action collective sont le résultat de compromis. Même s'ils sont provisoires, ils permettent d'encadrer l'action collective et par conséquent de la gérer c'est à dire de mettre en oeuvre et d'atteindre des objectifs gestionnaires tout en favorisant les interactions humaines au sein des services. Jean-Daniel REYNAUD a souligné le caractère provisoire des compromis issus d'une régulation conjointe (REYNAUD, 1979). Ils peuvent être rompus quand les rationalités des acteurs en interaction changent ou encore quand leurs pouvoirs respectifs se modifient.

D'autre part, ces compromis sont également construits par les acteurs. En effet, la régulation peut se définir comme l'opération par laquelle se constitue une communauté autour d'un projet (REYNAUD, 1989). Mais du fait du caractère par essence antagoniste des relations, la régulation peut se briser à tout moment. Le conflit qui apparaît traduit cette rupture mais il peut être un symptôme de changement social (ADAM et REYNAUD, 1978 ; ALTER, 1990<sup>8</sup>). D'une manière plus générale, la crise peut être considérée comme une phase critique ou décisive de changement (FINK, 1986). De même, les transformations organisationnelles résultent d'une « *composition entre la volonté des dirigeants et le pouvoir dont dispose l'entreprise* » (ALTER, 1990 p 7).

Ainsi, la rupture de la régulation que nous avons décrite à travers ce travail a été gérée par le comité d'établissement et l'accord collectif d'entreprise. Elle n'a pas été seulement contrôlée. En effet, grâce à cette intervention, les objectifs poursuivis par l'accord ont été atteints mais sans pour autant étouffer la créativité humaine (ou régulation autonome) au sein des services. Celle-ci est, en effet, facteur de souplesse nécessaire, surtout dans le cadre d'un accord portant sur la modulation.

## Conclusion

Nous avons cherché à décrire et tenter d'expliquer la rupture de la régulation issue d'un accord collectif d'entreprise, c'est à dire l'absence d'application des règles y figurant. L'importance de la concurrence et parfois de l'opposition qui prend place, au sein de l'entreprise étudiée, entre les objectifs précis issus de l'accord et les objectifs individuels des acteurs concernés par son application, conduit à s'interroger sur la capacité de la gestion à intervenir.

La réponse à cette interrogation réside dans l'analyse de l'impact des règles figurant dans l'accord sur l'action collective. Grâce à l'observation du phénomène dans un cas précis, nous avons constaté que le contenu des règles de procédure influe sur les comportements individuels. En fournissant des ressources précises aux acteurs, l'accord collectif oriente les rationalités et contrôle ainsi l'action collective.

En outre, le caractère conjoint d'une décision semble favoriser l'atteinte d'un compromis entre rationalités divergentes. Un tel compromis doit prendre place entre l'accord collectif d'entreprise (régulation de contrôle) et les interactions existant au sein de l'entreprise (régulation autonome) mais également entre les acteurs de ces interactions. Il permet l'interruption pour un temps de l'opposition des rationalités et de la divergence des intérêts.

Le rôle du gestionnaire semble être de favoriser l'existence de compromis à tous les niveaux ainsi que leur maintien ou leur renouvellement. La crise qui apparaît à travers la rupture de la régulation dont le symptôme est le conflit, est parfois synonyme de changement. Il convient donc de se saisir de la dynamique qu'elle engendre pour la mettre au service de l'organisation.

L'objet de ce travail n'est pas de démontrer la nécessité d'une gestion de l'entreprise par la négociation collective d'entreprise car une telle problématique supposerait une réflexion plus en profondeur de l'éventuelle identité existant entre représentants et représentés. Nous pensons avoir montré ailleurs (cf. notre travail de thèse) que nous considérons au contraire que la multitude et la divergence des intérêts étaient la règle. L'accord collectif d'entreprise existe et il est parfois obligatoire dans certains domaines (la modulation constitue un de ces domaines).

Enfin, nous avons voulu insister sur une des hypothèses centrales issues de cette recherche : les conséquences positives d'une décision conjointe pour la gestion et le fonctionnement organisationnel. Une telle hypothèse devra donc être testée de manière plus systématique. D'une manière générale, comment la crise doit-elle être gérée ? Faut-il nier son existence, la supprimer ou la considérer comme un symptôme d'évolution ?

## Références

- ADAM Gérard ; et REYNAUD Jean-Daniel, *Conflits du travail et changement social*, PUF, 1978.
- ALTER Norbert, *La gestion du désordre en entreprise*, Logiques sociales L'Harmattan, Paris, 1990.
- AMADIEU, Jean-François ; et GROUX, Guy, « Production de règles, «relation d'emploi» et performance économique, in FERRICELLI, Anne-Marie ; et SIRE Bruno (ed), *Performances et ressources humaines*, Economica, 1996.
- BARBASH, Jack, « The elements of industrial relations », *British Journal of Industrial Relations*, Vol II, n° 1-3, 1964.
- BARBASH, Jack, « Collective bargaining and the theory of conflict », *British Journal of Industrial Relations*, Vol XVIII, n° 1, March, 1980
- BARBASH, Jack, *The elements of industrial relations*, The University of Wisconsin Press, 1984.
- BOUDON, Raymond, *La logique du social - Introduction à l'analyse sociologique*, Hachette, Pluriel, Paris, 1979.
- CAPELLI, Peter, « Theory construction in IR and some implications for research, *Industrial relations*, Vol 24, n° 1, Winter 1985.
- CROZIER, Michel ; et FRIEDBERG, Ehrard, *L'acteur et le système - Les contraintes de l'action collective*, Editions du Seuil, Paris, 1977.
- DUNLOP, John T., *Industrial Relations Systems*, Southern Illinois University Press, 1958.
- FINK, Steven, *Crisis management - Planning for the inevitable*, Amacom (American management association), 1986.
- FLANDERS, Allan, *Industrial relations : what is wrong with the system - An essay on its theory and futur*, Faber and Faber, London, 1965.
- FLANDERS Allan, « Eléments pour une théorie de la négociation collective », *Sociologie du travail*, n° 1, Janvier - Mars 1968.
- FRIEDBERG, Ehrard, *Le pouvoir et la règle - Dynamiques de l'action organisée*, Editions du Seuil, 1993.
- FREUND, Julien, « Observations sur deux catégories de la dynamique polymogène - De la crise au conflit », *Communications*, n° 25, 1976.
- HERMANN, C.F., « Some consequences of crisis which limit the viability of organizations », *Administrative Science Quarterly*, n° 8, 1963.
- JOFFRE, Patrick ; et KOENIG, Gérard, « Crise et gestion de crise », *Enseignement et Gestion*, n° 32, Hiver 1984 -1985.
- LAGADEC, Patrick, *La gestion des crises*, Mac Graw Hill, Paris, 1991.
- MARGERISON, « What do we mean by industrial relations ? A behavioural science approach », *British Journal of Industrial Relations*, Juillet 1969.
- PIERSON Françoise, *Etude de l'application d'accords collectifs d'entreprise - Le cas du travail à temps partiel dans le secteur des assurances*, Thèse pour le Doctorat en Sciences de gestion, Université de Paris I - Panthéon Sorbonne, 1996, 528 p.
- PIERSON Françoise, « Analyse contextuelle de l'application d'accords collectifs d'entreprise », *Revue de gestion des ressources humaines*, n° 21, à paraître.

REYNAUD, Jean-Daniel, « Conflit et régulation sociale : esquisse d'une théorie de la régulation conjointe », *Revue Française de Sociologie*, XX, 1979.

REYNAUD, Jean-Daniel, « Les régulations dans les organisations : régulation de contrôle et régulation autonome », *Revue Française de Sociologie*, XXIX, 1988.

REYNAUD, Jean-Daniel, *Les règles du jeu - L'action collective et la régulation sociale*, Armand colin, Paris, 1989.

SIMON, H.A., *Administrative Behavior*, Mac Millan, New York, 1957.

SIMON, H.A. ; et MARCH J.G., *Les organisations - Problèmes psychosociologiques*, Dunod, Paris, 1964.

TERSSAC (de), Gilbert, *Autonomie dans le travail*, PUF, Paris, 1992.

## Notes

1 Les entretiens réalisés, notamment auprès de représentants du personnel, ont permis de constater que chaque acteur (ou individu) est capable de s'octroyer des zones d'autonomie à partir des règles existantes, celles-ci constituant des ressources / contraintes pour chacun (CROZIER et FRIEDBERG, 1977 ; FRIEDBERG, 1993).

2 Selon John DUNLOP, l'établissement et l'administration des règles sont le principal objet et produit des relations industrielles.

3 Julien FREUND démontre que la crise n'évolue pas d'elle même vers le conflit mais qu'il faut imputer un passage à l'état conflictuel à la volonté des agents de la crise. Le conflit est en fait une solution de la crise (FREUND, 1976).

4 Selon Jean-Daniel REYNAUD : « Si, en un sens très large de ce mot, on appelle régulation conjointe toute régulation qui est le résultat de la rencontre de plusieurs légitimités, toute régulation est une régulation conjointe » (REYNAUD, 1989 p 289).

5 L'existence d'acteurs chargés de l'application de l'accord a été soulignée par certaines recherches (AMADIEU et GROUX, 1996).

6 La taille de l'entreprise étudiée constitue sans doute un paramètre important influant sur la proximité existant entre les salariés et leurs représentants (membres du comité d'établissement, par exemple). Cette hypothèse mériterait d'être testée.

7 Ces hypothèses ont pu être testées statistiquement (PIERSON, 1997 à paraître).

8 Selon Norbert ALTER, le conflit est un « passage obligé d'une modification réelle des fonctionnements car tout changement profond heurte les pouvoirs établis » (ALTER, 1990 p 184).