
Olgierd Kuty

La naissance de la négociation (1933-1962)

Mayo, Friedmann, Crozier et Reynaud

Avertissement

Le contenu de ce site relève de la législation française sur la propriété intellectuelle et est la propriété exclusive de l'éditeur.

Les œuvres figurant sur ce site peuvent être consultées et reproduites sur un support papier ou numérique sous réserve qu'elles soient strictement réservées à un usage soit personnel, soit scientifique ou pédagogique excluant toute exploitation commerciale. La reproduction devra obligatoirement mentionner l'éditeur, le nom de la revue, l'auteur et la référence du document.

Toute autre reproduction est interdite sauf accord préalable de l'éditeur, en dehors des cas prévus par la législation en vigueur en France.



Revues.org est un portail de revues en sciences humaines et sociales développé par le CLEO, Centre pour l'édition électronique ouverte (CNRS, EHESS, UP, UAPV).

Référence électronique

Olgierd Kuty, « La naissance de la négociation (1933-1962) », *SociologieS* [En ligne], Théories et recherches, mis en ligne le 28 octobre 2008. URL : <http://sociologies.revues.org/index2483.html>

DOI : en cours d'attribution

Éditeur : Association internationales des sociologues de langue française (AISLF)

<http://sociologies.revues.org>

<http://www.revues.org>

Document accessible en ligne à l'adresse suivante : <http://sociologies.revues.org/index2483.html>

Document généré automatiquement le 30 septembre 2009.

Olgierd Kutý

La naissance de la négociation (1933-1962)

Mayo, Friedmann, Crozier et Reynaud

Introduction

- 1 Cet article propose un regard historique sur la conceptualisation de la négociation ¹. En parcourant la littérature sociologique, on observe en effet que de nombreux auteurs lient l'émergence de la négociation au contexte des Trente Glorieuses et à la période de croissance (Mendras, 1980 ; Sainsaulieu 1986). En outre, Jean-Daniel Reynaud (1989), Luc Boltanski et Laurent Thévenot (1991), Erhard Friedberg (1993), Olgierd Kutý (1998) et David Courpasson (2000) soulignent que le nouveau contexte social des trente dernières années a changé la donne et modifié les modalités de la négociation. On serait donc amené à distinguer deux moments de la régulation négociatoire : les années 1945-75 d'une part et 1975-2007 d'autre part ².
- 2 Par ailleurs, la théorie sociologique attribue généralement l'apparition du thème de la négociation aux travaux de Michel Crozier et de la sociologie française des organisations, *Le phénomène bureaucratique* (1963) étant considéré comme l'ouvrage fondateur de cette approche. Mais le lecteur se doute bien que l'on ne saute pas subitement, en 1963, dans une nouvelle époque. Et si l'on sait que les évolutions sont progressives, nous ne disposons pas, à première vue, de travaux portant sur les signes annonciateurs de ce thème majeur dans les deux ou trois décennies qui précèdent les années 1960. Il nous semble donc indiqué de se pencher sur les théorisations américaines des années 1930 et 1940 qui ont marqué Michel Crozier, Jean-Daniel Reynaud et la jeune génération des sociologues français des années 1950 réunis autour de Georges Friedmann. De plus, l'expression des « Trente Glorieuses » impose une perception trop homogène de ces trente années, masquant la forte spécificité des *sixties* et des *seventies* comparativement aux années 1950. Aussi, nous préférons suivre la distinction qu'opère Henri Mendras (1988) lorsqu'il identifie les années 1965-1984 comme celles de la Seconde Révolution Française.
- 3 Dès lors, au terme d'une analyse plus fine de la littérature, nous suggérerons d'identifier trois conjonctures conceptuelles : un premier moment (A) qui va de 1933 à 1962 ; un second (B) entre 1963 et 1984 ; un dernier (C) depuis 1985 à nos jours. Si l'on souhaite caractériser chaque conjoncture par un type spécifique de solution, nous proposerons les trois vocables suivants. Apparaît tout d'abord (A) une « *négociation silencieuse* », émergeant progressivement et lentement aux États-Unis. Elle y prendra les traits de l'*entente* (Elton Mayo et Talcott Parsons) mais aura une forme plus conflictuelle en France. Elle précédera (B) l'*arrangement* (Michel Crozier) des années 1960 et 1970 et, enfin, (C) l'*accord* (Jean-Daniel Reynaud) des années 1980 et 1990.
- 4 L'objectif du présent article est alors d'examiner la première conjoncture (A) de la négociation (1933-1962) telle qu'elle s'élabore aux États-Unis et à Paris et de faire apparaître son ascendance essentiellement américaine. Car vue de Paris, la théorie de la négociation a deux sources. Il y a tout d'abord, dans les années 1930, les travaux d'Elton Mayo et de l'École des relations humaines : ils seront cruciaux pour penser un nouvel acteur et ils alimenteront la réflexion de Georges Friedmann et des jeunes friedmanniens dans les années 1950. Ensuite, dans les années 1954-1958, la seconde source sera constituée par les travaux de la deuxième vague : les Alvin Gouldner, William Foot Whyte et Herbert Simon notamment. Ils marqueront essentiellement Michel Crozier. Cet article sera consacré à l'examen de cette première source américaine et nous reporterons à des publications ultérieures la présentation des conjonctures conceptuelles B et C ainsi que celle des travaux américains de cette deuxième vague qui ouvrent la voie à la théorie de Michel Crozier.

- 5 On rappelle trop rarement le rôle crucial joué par les travaux américains des années 1930 au sujet de l'autonomisation de l'acteur. Cette sociologie a conduit à l'apparition d'un nouveau personnage sociologique qui deviendra le négociateur dans la conjoncture B. Il s'agira dès lors d'examiner, dans la première partie de cet article, le monde des sciences sociales à Harvard. Elton Mayo et Talcott Parsons y sont en effet les témoins d'une mutation de la société américaine, caractérisée par un grand foisonnement des pratiques et par un puissant développement syndical. Entre 1929 et 1937, ils vont penser la toute première forme de négociation, encore embryonnaire mais bien réelle, disqualifiant le modèle de régulation autoritaire antérieur, défini par une attente de soumission des subordonnés.
- 6 Plus précisément, notre démonstration s'appuiera sur l'hypothèse selon laquelle l'émergence progressive de la problématique de la négociation se situe au croisement de trois scènes intellectuelles³. La première est la scène méthodologique. La « formule de recherche » y détermine en effet, au moins partiellement, une certaine représentation de l'acteur. Ainsi, à Harvard, le choix par Elton Mayo de la méthode anthropologique sera décisif, tout comme le choix des entretiens par les friedmanniens à Paris.
- 7 Sur la deuxième scène s'élaborent les concepts substantiels. Il s'agit de concepts qui livrent des informations sur les caractéristiques « concrètes » des sociétés et de leurs acteurs. Ainsi l'égalité, l'exploitation, l'organisation rationnelle ou l'anomie sont des concepts substantiels clés pour Alexis de Tocqueville, Karl Marx, Max Weber ou Émile Durkheim. Ils donnent des réponses sur le type de société et sur le type d'acteur analysés. À Harvard, l'anomie durkheimienne constituera une ressource substantielle significative à l'aide de laquelle Elton Mayo et Talcott Parsons poseront un diagnostic sur l'Amérique des années 1930 ; il en ira de même avec la remise en cause de la conception marxiste des classes à Paris.
- 8 Enfin, les concepts analytiques s'approfondissent sur la troisième scène. Il s'agit de concepts « abstraits » et transversaux qui visent l'édification d'une théorie générale. Ils renvoient, par exemple, à la problématique des intérêts et des valeurs, des stratégies et des identités, de la structure et de la régulation. À Harvard, les sentiments (pour Elton Mayo) et les normes (pour Talcott Parsons) seront deux concepts essentiels pour reconnaître un début d'autonomie potentielle à l'acteur ; à Paris, de nouvelles lectures de la rationalité seront proposées, inspirées de Donald Roy ainsi que de Alvin Gouldner et de Herbert Simon.
- 9 Enfin, cette présentation nous conduira à réévaluer certaines conclusions de la littérature sociologique. Tout d'abord, avec Pierre Desmarez (1986b), et en ajoutant de nouveaux arguments, nous soulignerons la grande proximité d'Elton Mayo et Talcott Parsons. Nous prendrons par conséquent nos distances avec certaines idées comme celles qui lient trop étroitement Elton Mayo à Frederick W. Taylor. Car si effectivement des préoccupations managériales les rapprochent, il n'en demeure pas moins qu'Elton Mayo offre une représentation de l'acteur assez différente de celle de Frederick W. Taylor. Ou encore celle qui imagine l'acteur parsonien comme profondément structuré par des valeurs : ce serait un acteur hypersocialisé (Wrong, 1961), caractérisé par une intégration normative telle qu'elle le priverait de ses capacités créatrices (Joas, 1999), engoncé dans la stabilité des systèmes sociaux et reproducteur de structures de par la vertu du schéma fonctionnaliste. Aux yeux de beaucoup de commentateurs, une telle thématique excluait toute forme de négociation quelle qu'elle soit. Toutefois, ce jugement d'hypersocialisation provient d'une appréciation postérieure et est commandé par l'état des nouvelles exigences théoriques des années 1960 et 1970. La percée intellectuelle d'Elton Mayo et de Talcott Parsons doit donc être appréciée par rapport au moment même où ils l'écrivent et ce, comme nous allons le voir, face au courant darwinien dominant de leur époque.

Le modèle américain de l'entente (1933-1951) : Elton Mayo et Talcott Parsons

Le temps de la déhiérarchisation

- 10 Cette primo-négociation supposant des acteurs plus autonomes a bien été conceptualisée aux États-Unis dans les années 1930. En effet, le pays connaît alors une nouvelle conjoncture empirique caractérisée par le grand phénomène de la bureaucratisation de la vie sociale. Si Max Weber l'avait repérée dans les administrations étatiques, les Américains la découvrent dans les grandes entreprises privées (Zunz, 2000). C'est là que se trouvent réunies pour la première fois les conditions favorables à un début de régulation négociatoire. L'émergence plus rapide d'une nouvelle classe moyenne (Wiebe, 1967) et d'un monde de cols blancs (Mills, 1951), la crise du rôle de contremaître dans les systèmes productifs (Moutet, 1997 ; Lefebvre, 2003), la reconnaissance juridique accordée aux organisations syndicales par Franklin Roosevelt avec le *Wagner Act* de 1935 : tels sont les éléments d'une toute nouvelle situation que David Riesman (1950) captera aussi avec le concept d'extro-détermination.
- 11 Cette nouvelle conjoncture empirique donnera naissance au courant de la future École des relations humaines qui élaborera une nouvelle représentation de l'acteur et de la régulation. Elton Mayo ⁴ et ses collaborateurs à Hawthorne vont ainsi profondément influencer certains sociologues français. Nous rapprocherons Talcott Parsons ⁵ de ce courant car, même si sa méthode de raisonnement est bien plus théorique et « abstraite » qu'empirique, il occupe, comme on le verra, une niche très spécifique dans le champ théorique américain : celle d'une puissante autorité de légitimation d'une sociologie volontariste et normative face au marxisme et au positivisme darwinien.
- 12 Elton Mayo et Talcott Parsons appartiennent à l'université de Harvard, le premier est rattaché à la Business School et l'autre au Département de sociologie. Ils ont tout deux fréquenté, entre 1932 et 1934, le « séminaire Pareto » de leur collègue Lawrence Henderson (Desmarez, 1986a, p. 175-176 ; Chazel, 2000). On devrait même dire le « séminaire Pareto-Durkheim » dans la mesure où Émile Durkheim y était également discuté (Merton, 1953, p. 210 ; Besnard, 1987, p. 165). Face à Chicago, Harvard prend appui sur la tradition européenne (Chapoulie, 2001) : Talcott Parsons ajoutera Max Weber à Émile Durkheim et Vilfredo Pareto.

La scène « substantielle ». La dénonciation de l'anomie et de la régulation autoritaire

- 13 La première scène que nous présentons est celle des concepts substantiels. C'est là qu'Elton Mayo et Talcott Parsons se livrent à une critique forte du fonctionnement de leur pays et ce sur deux plans. Tous deux diagnostiquent une profonde anomie au sein de la société américaine et mettent en cause, dans des proportions variables certes, la régulation autoritaire des élites économiques. Il faut examiner de plus près leurs deux critiques.
- 14 On connaît mieux aujourd'hui leurs préoccupations politiques. Alors que la crise de 1929 est encore dans tous les esprits, ils produisent un diagnostic identique sur la situation des États-Unis : le pays est plongé dans un état de profonde *anomie*. C'est ainsi qu'ils introduisent le grand concept d'Émile Durkheim en Amérique. Les pages que Elton Mayo (1960, pp. 117-124) consacre aux taux de délinquance et de suicide à Chicago sont d'ailleurs aussi cinglantes que celles qu'écrit Talcott Parsons sur le chaos hobbesien et anomique de l'Amérique des trusts.
- 15 Elton Mayo énonce son diagnostic d'anomie après avoir étudié les travaux d'Émile Durkheim (anomie), de Robert Park et de ses collègues de Chicago ⁶ (désorganisation sociale), de William Mc Dougall – auteur d'un ouvrage sur *Le chaos du monde* (Mayo, 1960, p. 137) – ainsi que de Sigmund Freud, Pierre Janet, Jean Piaget et Maurice Halbwachs. Cette situation anomique est due au développement économique très rapide qui touche alors les États-Unis,

comme l'annonce le titre de son chapitre 6 : « La réaction industrielle sur l'ordre social ». Pour lui, il s'agit clairement d'une crise de la solidarité. Fondamentalement, Elton Mayo critique la défaillance des propriétaires et cadres qui sont à l'origine d'une « désorganisation irrationnelle »⁷ [qui voit] les hommes perdre leurs capacités de coopération disciplinée » (Mayo, 1960, pp. 158-159). Pour remédier à cet état d'anomie, Elton Mayo fait appel à une nouvelle élite parétienne, c'est-à-dire une élite administrative de managers et de syndicalistes, formés aux sciences sociales (Desmarez, 1986b, pp. 47-50), qui sera susceptible de recréer de la « solidarité » (Mayo, 1960, p. 159).

L'entente keynésienne, réponse parsonienne à l'anomie américaine

- 16 Les recherches de Uta Gerhardt (2002) ont montré que Talcott Parsons est partisan des réformes de Franklin Roosevelt contre l'Amérique des trusts et des darwinistes sociaux. Il n'est pas seulement un théoricien « abstrait », préoccupé de théorie pure. Il vit dans un contexte politique très particulier, celui des années 1917-1937. N'oublions pas que, né en 1902, il est contemporain de la révolution russe de 1917 et du totalitarisme nazi. Il fera d'ailleurs deux séjours en Allemagne : l'un en 1926 et l'autre en 1930. En outre, aux États-Unis, les années 1930 sont également le théâtre de grands mouvements de grève. Aussi, pour pallier les risques de dérive révolutionnaire et totalitaire, Talcott Parsons soutient le *New Deal* de Franklin Roosevelt et la nouvelle politique keynésienne faite d'interventionnisme gouvernemental et de participation syndicale. On comprend mieux alors que sa lutte anti-hobbésienne possède d'autres résonances, dans la mesure où elle prend place sur la scène du débat politique des années trente⁸.
- 17 Et grâce à une lecture approfondie de *The Structure of Social Action*, Gerhardt (2002, p. 32-48) a pu reconstituer finement les deux modèles de société qui s'y opposent : la société anomique et la société intégrée, le totalitarisme et la nouvelle société du *welfare*. La première, c'est la situation de Thomas Hobbes, celle de la guerre de tous contre tous. Talcott Parsons la redécouvre dans l'Allemagne nazie⁹ des années trente (voire même dans l'Amérique spencérienne des trusts qui en partage certains traits autoritaires). La seconde, celle du *New Deal*, est celle de la coopération du monde des affaires, du gouvernement et des syndicats, qui repose sur une plus grande participation des acteurs.
- 18 Selon Talcott Parsons, trois traits caractérisent la société anomique. Tout d'abord, « la force et la fraude » sont les moyens hobbesiens permettant de « détruire ou de subjuguier » les autres (Parsons, 1937/67, p. 90). Viennent ensuite l'anomie, le rituel durkheimien et le charisme weberien qui font office d'antidotes à l'anomie. Quant à la société intégrée qu'il défend, elle se base sur trois autres principes qui s'opposent aux trois traits de la société anomique : la légalité, la sécurité et la rationalité (Gerhardt, 2002, pp. 45-48). Derrière ces trois éléments se trouvent des valeurs morales, c'est-à-dire « des principes normatifs communs, institutionnalisés grâce à l'engagement volontariste » (Gerhardt, 2002, p. 48).
- 19 Face à la structure autoritaire des chefs d'entreprises et des trusts, Talcott Parsons conçoit donc une nouvelle société fondée sur la participation des syndicats et des travailleurs au fonctionnement du nouvel état de *Welfare*¹⁰. Talcott Parsons se rallie aux vues de John M. Keynes et cette attitude est d'autant plus significative que le grand ouvrage de John M. Keynes (*Théorie générale de l'emploi, de l'intérêt et de la monnaie*) venait d'être publié en 1936. John M. Keynes est le seul économiste contemporain à recevoir les honneurs d'une citation et Talcott Parsons le sollicite clairement (1967, p. 113) contre l'économie marginaliste néo-classique. L'acteur normatif est donc aussi un acteur keynésien dans une « société intégrée » grâce au *welfare* de Franklin Roosevelt. Et ici, nous faisons deux hypothèses : pour Elton Mayo comme pour Talcott Parsons, la promotion de l'acteur syndical face à l'anomie pourrait être le signe de l'autonomie accrue d'un nouvel acteur ; et pour Talcott Parsons

en tout cas, ce nouveau contexte social porterait les germes de son futur « individualisme institutionnel » (Bourricaud, 1977).

- 20 La seconde analyse critique vise la régulation autoritaire des élites économiques et leur idéologie politico-économique (c'est particulièrement net dans le cas de Talcott Parsons). Celle-ci est encore, durant les années 1930 ¹¹, une combinaison de darwinisme social et de science économique marginaliste ¹², proclamant l'excellence de la rationalité instrumentale (Wiebe, 1967, p. 136). Effectivement, le primat accordé à la rationalité instrumentale légitime la position dominante de ces décideurs économiques qui avaient en quelques années, au sortir d'une sanglante et dévastatrice guerre civile (1861-1865), hissé les États-Unis au sommet des nations industrielles. Leur succès confortait leur position dominante et la légitimité de leurs méthodes. Couplée à la croyance dans la *one best way* scientifique, la valorisation de cette rationalité excluait toute possibilité de négociation. Le contenu du darwinisme social qui accompagne le nouveau libéralisme prôné par les trusts dans les années 1890-1930 réunit cinq éléments qui consacrent une approche positiviste de l'agir instrumental d'adaptation. Tout d'abord, la société est une lutte pour l'existence (*struggle for life*) : tel est le diagnostic posé par Herbert Spencer (1820-1903) en 1852, dans la foulée des travaux de Thomas Malthus et de David Ricardo. La doctrine spencérienne proclame ensuite l'adaptation des plus aptes (*survival of the fittest*) qui, moralement, sont les meilleurs ¹³. Parallèlement, les moins adaptés (*unfits*), sont condamnés à l'élimination et voués à l'obéissance. Ces trois premiers axes du darwinisme social sous-tendent un déterminisme puissant : l'environnement dicte ses exigences et l'hérédité fait valoir des considérations biologiques. Dès lors, cinquièmement, les « lois de la nature », parmi lesquelles trône le principe sacro-saint de la propriété, réclament de laisser jouer les lois du marché (le « laissez-faire ») et récusent tout interventionnisme gouvernemental.

- 21 Telle est la double critique formulée par Elton Mayo et Talcott Parsons. Il nous faut à présent passer à la scène des concepts analytiques et découvrir comment cette nouvelle « *négociation silencieuse* » y prendra les traits de l'*entente* à travers ses deux variantes que nous appellerons, pour faire bref : « l'entente sentimentale » d'Elton Mayo et « l'entente normative » de Talcott Parsons.

La scène analytique. « L'entente sentimentale » (Elton Mayo)

- 22 Elton Mayo mobilisera trois lignes conceptuelles analytiques pour penser cette primo-négociation : les sentiments, constitutifs de la structure informelle ; la nouvelle légitimité scientifique du manager, base d'un fonctionnement consensualiste ; une nouvelle approche des règles et de la structure.

Les sentiments des travailleurs

- 23 La première exigence à rencontrer pour l'établissement d'une primo-négociation est la reconnaissance d'une source propre de motivations animant les exécutants. Elton Mayo proposera la nouvelle notion de sentiments, empruntant de manière originale à la fois à Vilfredo Pareto et à Émile Durkheim. Du coup, cette négociation embryonnaire s'effectuera au point de rencontre de la structure formelle des managers et de la structure informelle (sentimentale) des exécutants. Le concept de *sentiment* constitue une réelle avancée de la sociologie américaine des années 1930, au même titre d'ailleurs que les normes parsoniennes. Les deux professeurs de Harvard vont se tourner vers les éléments non instrumentaux de l'action pour rencontrer le choc des réalités empiriques découvertes dans la société. Pour eux, la logique de la rationalité instrumentale connaît des insuffisances. Le schéma de Frederick W. Taylor, centré sur la motivation financière d'un salaire élevé, paraît insuffisant (Desmarez, 1986b, pp. 60-65). Il y a une vie relationnelle dans les ateliers qui mérite d'être prise en compte pour expliquer la productivité.

- 24 Elton Mayo et ses chercheurs proposent un nouveau tableau conceptuel. D'un côté, il y a la rationalité instrumentale que portent les dirigeants d'entreprise et les managers. De l'autre, il y a les travailleurs et « leurs attitudes socialement valorisées dans les relations inter-individuelles ». Les intérêts d'un côté, les sentiments de l'autre (Desmarez, 1986b, pp. 31-58). Cette opposition fonde la *summa divisio* de la future sociologie du travail et des organisations. La célèbre distinction entre la *structure formelle* et la *structure informelle* apparaît pour la première fois. Si le darwinisme et l'économie néo-classique conduisaient naturellement les chercheurs à associer management et rationalité instrumentale, d'autres concepts les ont amenés à porter un nouveau regard sur les ouvrières de la Western Electric.

Les sentiments au confluent d'Émile Durkheim et de Vilfredo Pareto

- 25 À cette époque, l'Université de Harvard est une puissante forge théorique qui présente une offre conceptuelle exceptionnelle. Elle lie les problématiques européenne et américaine : elle rapproche Vilfredo Pareto, Émile Durkheim, Max Weber ainsi que William Thomas et Florian W. Znaniecki ; elle articule une pléiade de nouveaux concepts tels que la rationalité, les affects, le groupe élémentaire, le raisonnement fonctionnaliste.
- 26 La filiation européenne est claire. Elton Mayo et Lloyd Warner connaissent bien l'œuvre d'Émile Durkheim¹⁴. Randall Collins (1985, p. 178) a souligné que « la découverte (pour Mayo) du groupe informel sous la structure formelle des organisations est une application directe à la vie moderne de l'idée durkheimienne suivant laquelle un lien rituel et moral de solidarité est sous-jacent à toute interaction purement pratique et utilitaire ». Steven Lukes (1977, p. 174) souligne également que ces groupes élémentaires sont porteurs d'une « solidarité mécanique, faite d'une conscience collective commune et de sentiments partagés ». Dès lors, on peut dire que le groupe informel des téléphonistes est une petite tribu australienne au sein de l'usine de Hawthorne ! Mais lorsque Elton Mayo établit un lien entre le groupe informel¹⁵ et l'accomplissement d'un rituel de cohésion sociale (qu'il appelle code social non logique, comme on le verra), son idée va plus loin si l'on sait aussi qu'il introduit également le concept d'anomie aux États-Unis : on peut penser que pour la première fois aux États-Unis est réexprimée avec force l'idée durkheimienne, promise à un grand avenir, du rituel, arme contre l'anomie.
- 27 Elton Mayo relie cette analyse du rituel avec une distinction opérée par Vilfredo Pareto et découverte au séminaire Henderson : celle entre les actions logiques et les actions non-logiques (Desmarez 1986b, p. 39). À la première catégorie appartiennent les logiques du coût et de l'efficacité promues par les managers et qui se retrouvent dans la structure formelle. La logique des sentiments et celle des idées constituent le second type d'action, non logique, qui relève du niveau informel : c'est le siège des sentiments et résidus de Vilfredo Pareto. « Ces sentiments sont liés à l'histoire personnelle des travailleurs, c'est-à-dire au conditionnement social qu'ils ont subi et aux satisfactions provenant du groupe de travail immédiat. Les rationalisations telles qu'ils expriment que sont les dérivations jouent un rôle de légitimation des réactions qui masque leur relation avec les sentiments » (Desmarez, 1986b, p. 45). Ce niveau informel sera donc le lieu du rituel durkheimien. Par contre, la structure formelle sera, pour Elton Mayo, le siège de la rationalité de Vilfredo Pareto.

L'encadrement professionnel des sentiments

- 28 L'encadrement professionnel des sentiments est le second trait de l'entente. La prise en compte des sentiments des travailleurs est très particulière : elle est le fruit d'une démarche unilatérale du management éclairé qui arrête seul les réponses. Ce n'est pas encore un échange explicite : c'est une « négociation silencieuse ». Il y a bien un encadrement des sentiments car, pour Elton Mayo, les relations se déroulent sous la gouverne d'un « *code social non logique* » (on retrouve l'analyse parétienne). Ce code est l'ensemble « qui règle les relations entre les individus et leurs attentes à l'égard d'autrui » (Mayo, cité par Desmarez, 1986b, p. 46). On retrouve ici

le rituel durkheimien sous une version nouvelle : une partie de l'entreprise (les managers) gère les sentiments de l'autre (les travailleurs) ; et par ailleurs, cette gestion est scientifique. Les sentiments sont, en effet, gérables par le nouveau corps de managers formés aux sciences sociales. Ces derniers sont capables « d'utiliser les sentiments sans les modifier » et dans leurs mains, l'entreprise est un « système coopératif manipulable » (Desmarez, 1986b, p. 46). C'est pourquoi l'on peut parler d'*entente dirigée*. Ou d'entente « *manipulée* » (Desmarez).

29 Le second trait de l'entente, la prépondérance du professionnel porté par une légitimité scientifique ¹⁶, précise nettement la portée de cette toute première forme de négociation : si les sentiments sont les vecteurs d'une autonomie potentielle de l'acteur, leur expression se fera, avec Elton Mayo, dans un climat de « négociation contenue » si l'on peut dire. Cette dernière idée change et prolonge à la fois le modèle des années antérieures. D'un côté, c'est la sortie du modèle autoritaire précédent, qui était un modèle de soumission-révolte. De l'autre, le climat de prépondérance sociale des élites persiste, mais avec un changement fondamental : les managers se substituent aux patrons, la légitimité scientifique prend le relais de celle du propriétaire. Cette approche des relations entre les managers et les exécutants repose sur l'idée (qui sera fortement contestée par la suite, tant aux États-Unis qu'en France) que les relations sociales dans l'entreprise sont caractérisées par un équilibre interne harmonieux, les sources de perturbations ne provenant que de l'extérieur (Desmarez, 1986b, p. 54). On retrouvera également cette hypothèse consensualiste chez Talcott Parsons.

Une nouvelle conception des règles dans une nouvelle structure dynamique

30 Enfin, troisièmement, apparaît une nouvelle définition du concept de système qui est un autre signe qu'une première forme de négociation a pris place. Frederick W. Taylor s'inscrit encore dans une représentation « statique » du système dont la définition se concentre sur une idée simple : les relations entre les éléments sont nécessaires. En d'autres termes, les règles d'action que se donne le management taylorien sont « fixes et rigides » comme le souligne Robert Wiebe (1967, p. 151). Elles ne paraissent pas susceptibles d'être redéfinies en retour sous l'influence des travailleurs. Cette conception de Frederick W. Taylor correspond à l'exercice unilatéral de l'autorité du manager éclairé sur les travailleurs.

31 Avec Elton Mayo, apparaît une représentation « dynamique » du système : il s'agit d'un « système d'activités coordonnées, un ensemble de composantes [...] qui se trouvent mises en relation [...] en vue d'une fin définie » (Desmarez, 1986b, p. 37). Donc, par opposition avec Frederick W. Taylor, les règles d'action des managers d'Elton Mayo sont évolutives, liées à cette variation des buts et fins des acteurs, et se reformulent pour suivre le cours des sentiments des travailleurs. « Les règles ressemblent plus à des orientations qu'à des lois, appuyées sur des techniques de surveillance constante et des mécanismes de management continu » (Wiebe 1967, p. 145). Les agencements nécessaires, constitutifs de la structure, évoluent maintenant en fonction des objectifs, entraînant des adaptations par ajustement. Cette idée d'ajustement ¹⁷ est évidemment au cœur de cette première forme de négociation silencieuse. Cette nouvelle compréhension du système s'inscrit dans la grande mutation socio-politique que connaissent les États-Unis avec le Progressisme des années 1900-1920. Une nouvelle représentation de la société émerge « comme processus indéterminé, comme flux incessant d'activités humaines en interactions incessantes, liées à de nouvelles valeurs bureaucratiques ». C'est aussi l'époque du pragmatisme ¹⁸ pour lequel « la science est devenue un processus, une orientation plus qu'un ensemble de résultats » (Wiebe, 1967, pp. 143-150) ¹⁹.

32 Il semble que cette nouvelle définition du système accompagne aussi le profond changement qui s'est alors produit dans le travail et que Georges Friedmann et Jean-Daniel Reynaud (1958, pp. 445-446) ont bien diagnostiqué : « L'organisation du travail a transformé les problèmes de production en les faisant passer de la conjonction d'un certain nombre de qualifications ou de métiers individuels à la coordination d'opération. L'accent s'est donc déplacé. Les exemples donnés par Taylor étaient encore ceux de travaux individuels dont on cherchait à améliorer

le rendement [...] En revanche, les problèmes rencontrés par Ford dès 1913 concernaient la liaison des opérations entre elles ».

- 33 Tel est le profil analytique de cette primo-négociation. Il y a bien là une réalité nouvelle, au-delà de la régulation autoritaire des darwiniens sociaux. Certes, Elton Mayo ne l'aurait jamais explicitement nommée comme telle. Mais à nos yeux, ses écrits suggèrent implicitement une autonomie accrue des exécutants : celle-ci est fondée sur la production de règles nouvelles, sur un nouveau concept de système perçu comme un échange d'influences réciproques et surtout sur la découverte majeure de la nouvelle structure informelle (des sentiments) qui en est le levier.

La scène méthodologique (Elton Mayo)

- 34 La troisième scène, méthodologique, a aussi fortement contribué à la constitution de ce nouvel acteur. L'innovation fondamentale est l'introduction de la méthode anthropologique dans l'entreprise. Si les anthropologues avaient développé à la fin du xix^e siècle le *fieldwork* dans les sociétés dites primitives, si les sociologues de Chicago y avaient recouru sur leur territoire urbain, c'est à Elton Mayo²⁰ que l'on doit son utilisation dans le milieu du travail. L'entretien non directif est une nouveauté dans l'entreprise²¹. Et pour cette deuxième phase de la recherche de Hawthorne où sont introduits les entretiens, Elton Mayo fait engager Lloyd Warner en 1929 après sa recherche doctorale réalisée sous la direction de Alfred R. Radcliffe-Brown et portant sur une tribu australienne²².
- 35 Ici, le point fondamental est la rencontre entre une méthode et une nouvelle représentation de l'acteur. À Hawthorne, il y a une première reconnaissance de l'autonomie de l'acteur en ce sens qu'il peut, grâce à ce type d'entretien, attirer l'attention sur des facteurs qui auraient échappé aux canons de l'explication dominante. L'entretien non directif est la clé de l'accès aux sentiments, même si en fin de compte, leur analyse aura été assez limitée tant chez Elton Mayo que chez Fritz Roethlisberger et William J. Dickson (1950)

La scène analytique. « L'entente normative » (Talcott Parsons)

- 36 Avec Talcott Parsons²³, nous allons présenter une deuxième modalité de l'entente qui participe du même climat conceptuel favorable à la reconnaissance d'un début d'autonomie de l'acteur. Ceci peut étonner si l'on sait que nombre d'interprétations ont souvent focalisé l'attention sur l'hypersocialisation de l'acteur parsonien. Mais inversement, il ne faut pas perdre de vue que Talcott Parsons défend résolument l'idée d'un choix au sein de l'intégration normative. Nous nous pencherons donc sur le rôle du malade pour voir comment il conçoit cette autonomie. Pour mémoire, rappelons encore que nous présentons ici le raisonnement parsonien pour sa vertu éclairante de la pensée de la primo-négociation, même s'il n'a pas directement influencé les jeunes friedmanniens durant la première conjoncture. Passons maintenant en revue les deux traits constitutifs de l'entente : l'hypothèse consensualiste et la prépondérance professionnelle dans la conduite de la relation.

Une co-élaboration normative

- 37 Chez Talcott Parsons, le consensualisme prend une forme nouvelle : pour la première fois, il s'agit d'une réelle *élaboration normative commune*, telle qu'un auteur pouvait l'imaginer dans les années 1930 et 1940 en fonction de l'état de la théorie sociologique et des réalités empiriques de la société américaine de l'époque. En effet, pour la première fois, le subordonné (le malade en l'occurrence) est associé au processus normatif. À la différence de l'exécutant « manipulé » par le manager, le malade participe à cette élaboration normative.
- 38 Tout se joue autour de la conception de la norme parsonienne. D'un côté, elle est indexée sur les valeurs sociétales. De l'autre, elle est fondamentalement un *choix* (Bourricaud, 1977). Une première idée mérite d'être rappelée avec force : cette notion parsonienne d'une *possibilité de choix* des acteurs²⁴ a été ensevelie à la fois sous les commentaires des adversaires et

un peu affaiblie ultérieurement avec le tournant fonctionnaliste de 1951. Les valeurs et normes ne sont pas des instances figées et monolithiques pesant sur les acteurs car, comme le rappelle Bourricaud (1977, pp. 178, 290, 58), les valeurs sont pour Talcott Parsons, « des orientations très générales et largement indéterminées [...] trop ambiguës, trop mal sanctionnées pour assurer une parfaite adéquation entre leurs exigences idéales et notre comportement effectif ; [et par ailleurs] les normes ne sont pas des décrets immédiatement exécutoires, des prescriptions qui assurent le bon fonctionnement [...] ; il y a une relation dynamique entre des normes qui ne sont pas fixées une fois pour toutes et une situation qui ne peut jamais être définie d'une manière strictement unilatérale ».

39 On est donc loin de la critique traditionnellement adressée à Talcott Parsons : la conceptualisation d'un rôle unique, uniformisant les acteurs d'une même position sociale. Le choix est évidemment un élément tout à fait essentiel pour qu'il y ait primo-négociation et Talcott Parsons écarte clairement les théories qui excluent la négociation. Il rejette l'idée d'une production unilatérale de nouveaux modèles sociaux par les seuls leaders darwiniens, porteurs de surcroît de la seule logique instrumentale. Sa pensée est également aux antipodes du culturalisme qui se développe dans les années 1940 et 1950 à Harvard : il n'est pas question d'une personnalité de base kardinérienne soumise à une emprise de valeurs sociétales qui corsètent l'acteur. Enfin, on devine encore qu'il ne pourra suivre Elton Mayo et ses managers capables de « manipuler » le système coopératif.

40 La seconde idée, l'indexation des normes sur des valeurs « déjà là », précise le type de cette primo-négociation. La controverse de 1964 avec Riesman (1950) sur le statut des valeurs extro-déterminées révèle que la position fondamentale de Talcott Parsons ne paraît pas avoir changé entre 1937 et 1964. Talcott Parsons distingue les valeurs sociétales et les normes institutionnelles. Pour lui, les premières ont déjà été créées : la valeur d'*achievement* a été inventée par la Réforme, au XVI^e siècle et aujourd'hui, le travail d'innovation porte essentiellement sur la formulation de normes nouvelles. Mais pour David Riesman, les années 1940 révèlent le recul de l'intro-déterminé calviniste et l'émergence de nouvelles valeurs dites extro-déterminées, axées sur la consommation, la communication, la psychologisation des relations, la valorisation du groupe des pairs. Talcott Parsons répètera qu'il n'y a pas alors irruption de nouvelles valeurs : la valeur d'*achievement* est toujours à l'œuvre. Il s'agit plutôt de nouvelles normes extro-déterminées retraduisant cette même valeur fondamentale dans le nouveau contexte américain.

Le médecin, figure centrale de l'action normative

41 Le second trait de l'entente, la prépondérance du professionnel, se retrouve également chez Talcott Parsons avec cette même idée d'un encadrement de l'interaction. Chez Elton Mayo, les relations se déroulent sous la gouverne d'un « code social non logique », piloté par les managers qui lui restent extérieurs. Talcott Parsons, lui, avance un concept plus ambitieux : un sous-système sociétal d'intégration « valorielle » et normative qui inclut le professionnel : c'est lui l'acteur central de la production normative et la profession médicale devient alors le parangon de cette nouvelle action rationnelle ²⁵.

42 Le cas de la relation thérapeutique va constituer l'illustration la plus convaincante du raisonnement parsonien. L'idée d'un choix au sein de l'intégration normative sera la plus aboutie avec le cas de la maladie chronique, traité par Renée Fox (1959) mais pour la saisir, il faut partir du rôle du malade en situation aiguë que Talcott Parsons a conceptualisé dans ses célèbres textes de 1951 et 1952. C'est un déviant contrôlé par le médecin qui le conduit vers la guérison en s'appuyant sur la science ²⁶. Le médecin est à ses yeux le pilote central de l'interaction normative grâce, notamment, à deux normes (Chazel, 1974, p. 45-51) : l'orientation scientifique et l'implication affective contrôlée. L'universalisme de la connaissance scientifique est une première norme professionnelle dont il établit le lien avec l'*achievement*. Talcott Parsons repère également la présence d'une seconde norme : la distance

professionnelle. Le médecin doit manifester une neutralité affective (*denial of reciprocity*) qui lui interdit de se situer sur un même plan d'amitié ou d'échange de confidences intimes avec le malade. Cette seconde norme renvoie à la gestion du transfert nécessaire pour franchir les étapes de la guérison. Inspiré par la psychanalyse, il imagine le cheminement de la guérison sur un mode proche de la psychothérapie, avec une gestion de la régression²⁷ et des bénéfices secondaires.

43 Cette première démonstration fait déjà apparaître la création de normes en situation aiguë ainsi que l'idée de choix. Mais la démonstration de Renée Fox est beaucoup plus précise avec sa remarquable étude empirique portant sur les premières unités de soins intensifs et d'expérimentation médicale. La relation thérapeutique y est très éloignée de ce que Talcott Parsons avait décrit : une grande proximité caractérise la relation médecin-malade, voire même une relation d'amitié. Hier, le médecin faisait preuve de neutralité affective. Mais dans la salle F2 de soins intensifs de l'hôpital de Harvard, Renée Fox découvre chez les médecins un *detached concern*, un souci distancié, une neutralité affective impliquée, un amalgame original d'ancien et de nouveau, pour ces malades qu'ils côtoient tous les jours. Dans cette salle F2, il y a bien co-élaboration : les médecins produisent une nouvelle norme de *detached concern* dont il aménage les ajustements tout au long de leurs interactions avec les malades. Et ces derniers définissent et redéfinissent leurs formes d'adaptation : adhérant aux mêmes valeurs scientifiques, ils révèlent des formes d'ajustement très différentes qui vont de la résignation active d'un Leo Angelico à l'acceptation révoltée d'un Paul O'Brian. Il y a bien une pluralité de choix de rôles de malades dans un même contexte hospitalier.

44 On comprend dès lors mieux alors la pensée de Talcott Parsons pour qui les orientations culturelles encadrant le choix préexistent à l'acteur (Bourricaud, 1977, p. 69). Nous avons affaire à une primo-négociation contenue, à l'ombre de valeurs rationnelles « déjà là ». Telle est la raison pour laquelle nous avons volontairement parlé de « co-élaboration normative », pour marquer la différence d'avec la « coproduction normative » (désindexée de valeurs prééminentes) de la conjoncture C telle qu'elle est précisée par Christine Musselin et Catherine Paradeise (2001). Même si elle ne répond plus aujourd'hui à nos attentes actuelles, il n'en reste pas moins que cette « co-élaboration normative » recèle une grande originalité et qu'elle constitue une réelle avancée dans les années 1930 et 1940²⁸.

45 En conclusion, résumons les grandes lignes du modèle américain de l'entente, de cette première vague de travaux qui caractérisent cette primo-négociation. Celle-ci est perceptible dans la réalité, nouvelle et fondamentale, des micro-ajustements qui prennent place dans la nouvelle conception de la structure des années 1930 : les attitudes des subordonnés ne sont plus passivement dépendantes des managers, elles les influencent en retour. Fondamentalement, il n'y a plus une logique unique, réunissant les dirigeants et les exécutants, au sein d'une même motivation économique-financière qui voudrait, comme le pense encore Frederik W. Taylor, que « les intérêts véritables des deux partis soient les mêmes » (Desmarez, 1986b, p. 61). Au contraire, mettre l'accent, avec Elton Mayo et Talcott Parsons, sur une articulation des éléments non instrumentaux de l'action (les sentiments et les normes) avec l'idée d'un encadrement professionnel, c'est reconnaître l'existence d'une pluralité de sources d'influences sociales sur lesquelles peuvent s'appuyer les différents acteurs pour interagir. Mais celles-ci restent toujours indexées, dans la pensée des années 1930, sur des valeurs antérieures (la *one best way* ou les *pattern variables*).

Le modèle de la « Maison Friedmann » (1945-1962).

Georges Friedmann, Michel Crozier, Jean-Daniel Reynaud, Alain Touraine, Henri Mendras et Jean-René Tréanton.

46 C'est dans la communauté intellectuelle formée par Georges Friedmann et les jeunes sociologues qu'il a rassemblés autour de lui que ces travaux de l'École des relations humaines

seront discutés durant les années 1950. C'est là qu'émergeront dix ans plus tard les deux grandes théories de la négociation – celles de Michel Crozier et de Jean-Daniel Reynaud – qui marqueront fortement les conjonctures B et C.

47 Synthétiquement, on peut soutenir que les friedmanniens poursuivront cette entreprise de construction d'un acteur autonome en suivant une double voie. D'un côté, ils approfondiront le long héritage d'Elton Mayo, renouvelé et critiqué par sa postérité américaine (Roethlisberger & Dickson 1950 ; Desmarez 1986b) : dans l'idée d'entente que nous avons présentée, ils retiendront celle de système (ultérieurement devenue « système de rôles » dans la version fonctionnaliste), mais la détacheront de l'hypothèse consensualiste exprimée par la prépondérance professionnelle. En effet, leur tradition européenne, fortement marquée par le marxisme, est porteuse de deux autres idées : l'importance du conflit et de l'histoire.

48 De l'autre côté, Michel Crozier découvrira une deuxième source américaine (les travaux de Alvin Gouldner, de William Foot Whyte et de Herbert Simon) pour penser la nouvelle théorie stratégique.

49 Cette communauté intellectuelle a une allure très particulière (Tréanton, 1986 ; Chapoulie, 1991 ; Mendras, 1995 ; Crozier, 2002 ; Piotet, 2004). Ce n'est pas un groupe kuhnien, structuré autour d'un paradigme fort, porteur de questions précises et de méthodes définies. Dans les années 1950, la « Maison Friedmann » comme l'écrit joliment Jean-René Tréanton (1986, p. 736) est fondamentalement une association pluraliste dans laquelle les membres gardent leurs propres orientations intellectuelles : « Friedmann ne cherchait pas à imposer ses idées, mais à pousser les idées des autres et voir où cela les mènerait » (Reynaud, EAA). « Nous étions des autodidactes » répètent les jeunes friedmanniens dans les entretiens, soulignant ainsi l'hétérogénéité de leur formation. D'ailleurs les chercheurs n'avaient pas de bureaux à se partager : ils se retrouvaient une fois par semaine au séminaire. Et comme le suggère Pierre Grémion (EAA), « le groupe éclate au moment où il se réalise dans les années 1959-60 qui sont celles du lancement de *Sociologie du Travail* et de la préparation du *Traité de Friedmann-Naville* ».

Le cheminement de la négociation sur les trois scènes

50 La démonstration que nous allons maintenant mener fera apparaître que l'élaboration du concept de négociation suivra un cheminement complexe, entrecroisant les trois scènes intellectuelles que nous avons identifiées. Si la mise au point des concepts *analytiques* nécessaires pour penser la négociation aura été tardive et n'aboutira qu'en 1963 avec *Le Phénomène bureaucratique* et *Les Syndicats en France*, elle n'aura réellement démarré qu'en 1958. Ces cinq années de travail sur la scène *analytique* auront cependant été précédées d'avancées sur les deux autres scènes. Car les choses se sont d'abord jouées sur la scène *méthodologique* : une orientation empirique tout à fait nouvelle s'y est construite dès l'arrivée de Georges Friedmann à la direction du Centre d'Études Sociologiques (CES) en 1949. Le recours aux entretiens, surtout depuis 1954, va de pair avec la perception d'un acteur ayant sa propre rationalité.

51 Dans une deuxième étape, le débat se déplace sur la scène des concepts *substantiels*. C'est dans les revues d'intellectuels de gauche que se déroule la discussion sur la classe ou l'action politique. Avec *Esprit*, dès 1956, certains jeunes friedmanniens contestent les analyses qui, comme celles du PCF, véhiculent des représentations autoritaires du fonctionnement de la société. En 1958 enfin, la production de concepts *analytiques* démarre sur la scène des publications sociologiques.

La scène méthodologique. « L'option Terrain » de 1949

52 En 1949 apparaît sur la scène méthodologique une attitude nouvelle qui conduira, quinze ans plus tard, Michel Crozier et Jean-Daniel Reynaud à élaborer deux grandes théories de la négociation. Si, comme on le verra plus loin, l'idée de négociation repose sur celle d'une

rationalité propre de l'acteur, on devine que l'adoption d'une démarche empirique a été cruciale. Comme aux États-Unis avec Elton Mayo, et peut-être plus encore à Paris qu'à Harvard, « l'option terrain » a été décisive. Pour découvrir ces affinités électives entre le terrain et les processus de négociation, il est utile de partir du concept de « formule de recherche » de Jean-Michel Chapoulie (1991, p. 18 et 2001, p. 432) qui a bien reconnu l'importance des méthodes de traitement des données (la collecte, l'analyse et la rédaction des informations) comme principe structurant d'une spécialisation scientifique. À ses yeux, l'histoire des idées et des concepts n'explique pas tout et la « formule de recherche » est tout aussi importante pour rendre compte de son développement.

La maturation progressive d'une nouvelle formule de recherche

- 53 Toutefois, l'histoire du rapport au terrain depuis Elton Mayo, et même plus généralement depuis les anthropologues, est complexe et mérite une analyse approfondie. L'empirisme n'est pas une notion simple et univoque : il faudrait y distinguer plusieurs orientations ainsi que des évolutions. Et dans le cas français qui nous occupe, nous discernons trois étapes : 1945-1949, puis 1949-1954 et enfin 1954-1965, en insistant particulièrement sur la date charnière de 1954.
- 54 Pour ce qui est de la première période (1945-1949), deux personnages ont joué un rôle central dans cette réorientation empirique : Jean Stoetzel et Georges Friedmann²⁹. Mais il faut d'abord rappeler que leur démarche empirique n'est pas une innovation brutale dans le champ sociologique, un coup de tonnerre dans les méthodes de travail. Bien au contraire, la nouvelle tendance « pro-factuelle » était déjà apparue en France dans les années 1930, comme l'ont montré Jean-René Tréanton (1991) et Johann Heilbron (1991).

« Jean Stoetzel était certainement le meilleur connaisseur de la sociologie américaine. En ce qui me concerne, c'est lui qui me l'a fait connaître. Sa théorie de l'opinion est juste et nuancée, elle ne concernait pas seulement les sondages. Il a été pour plusieurs d'entre nous l'initiateur aux méthodes empiriques. Il avait une formation statistique et méthodologique que ne possédait aucun des autres professeurs. Esprit fondamentalement libéral, il avait le seul défaut au regard d'une partie des sociologues de se tenir à l'écart des engagements politiques. À mon jugement, son œuvre et son enseignement tiennent une place majeure. Personnellement, je lui dois beaucoup » (Reynaud, EAA).

- 55 Quant à Georges Friedmann, même si ses choix intellectuels et professionnels dans les années 1930 s'inscrivent dans ce contexte, son itinéraire reste peu banal. En effet, ancien élève de l'ENS, agrégé de philosophie et futur docteur en philosophie, sa destinée paraissait tracée vers l'enseignement de la philosophie. « Friedmann a enseigné la philosophie après l'agrégation (deux ans, je crois, au lycée de Bourges). Il a ensuite été responsable du centre de documentation sociale de l'École normale supérieure (poste où Raymond Aron lui a succédé). Il a été ensuite professeur à l'école Boule. Après la guerre, qu'il avait dû passer entièrement dans la clandestinité, il devient inspecteur général de l'enseignement technique avant d'être élu professeur au Conservatoire des arts et métiers (en 1946). Il obtiendra aussi un CAP d'ajusteur (dans les années 30) et parallèlement, il faut citer la connaissance qu'il a acquise des travaux d'ergonomie, notamment en Allemagne et en Angleterre et qui ont nourri les *Problèmes humains* » (Reynaud, EAA). Il avait également multiplié les visites dans les entreprises des États-Unis et de l'URSS dans les années 1930, puis de nouveau aux États-Unis après 1945.
- 56 Ajoutons encore que, dans ce climat d'immédiate après-guerre, se développent en marge de l'Université et du CNRS, des travaux « militants, c'est-à-dire avec une dimension religieuse ou politique [...] et dont l'accès à la sociologie s'est effectué en partie par l'intermédiaire de mouvements catholiques qui insistent sur la connaissance de milieux sociaux divers » (Chapoulie, 1991, p. 340). Fait notable : ils sont souvent fondés sur l'observation participante. Parmi eux, la revue *Économie et Humanisme* du Père Lebreton et à titre d'exemple, une de ses publications : « Les dockers de Marseille » du Père Loew, dont *l'Année sociologique* rend compte en 1948, notant que « sa portée sociologique ne leur semblait pas négligeable [et souligne] que le Père Loew, ayant passé lui-même parmi eux, est en droit de parler des

dockers de Marseille » (Chapoulie 1991, p. 340). Et toujours dans cette immédiate après-guerre, certains des futurs membres du CES ont eux aussi, de leur côté, effectué leur propre choix du terrain, indépendamment de Georges Friedmann qui arrivera à la direction du CES en 1949. Le premier, Michel Crozier, choisira très tôt l'enquête de terrain en passant une année en 1947-1948 aux États-Unis à la découverte des syndicats américains : cette décision personnelle s'inscrira dans une autre mouvance intellectuelle, celle des groupes trotskistes qu'il fréquente alors. Alain Touraine (2001, pp. 14-21), quant à lui, travaillera quelque temps dans les charbonnages du Nord avant de découvrir l'ouvrage *Problèmes humains du machinisme industriel*, de demander un entretien à Georges Friedmann, et de le rejoindre au CES. Henri Mendras (1995, p. 39) effectuera son enquête de terrain dans le village rouergat de sa grand-mère pour son DES. Enfin, Jean-Daniel Reynaud nous confiera que le travail d'enquêteur vacataire qu'il avait effectué pour Jean Stœtzl (dans une étude sur le moral de l'armée) pendant la préparation de son agrégation entre 1947 et 1949, lui était apparu comme plus pertinent que la philosophie telle qu'il l'avait étudiée : « Avec l'agrégation, on disait des banalités. C'était un sujet de bavardages. Je voulais essayer de comprendre, de donner une sorte de racine aux idées »³⁰.

57 S'ouvre ensuite une deuxième étape (1949-1954) avec l'arrivée de Georges Friedmann à la direction du CES en 1949 (il succède à Georges Gurvitch) : il réoriente les activités du CES qui jusqu'alors organisait des conférences. Avec lui, le CES devient un laboratoire d'enquêtes. Se met alors en place la première « formule de recherche » au sein de laquelle l'entretien n'occupe pas encore une place importante³¹. Il rédige un programme de recherche et lance trois enquêtes avec Viviane Isambert (l'industrie horlogère), Alain Touraine et E. Étienne Verley (les usines Renault) et Maurice Verry (les laminaires) (Chapoulie 1991, p. 353). Par ailleurs, il met en place ses séminaires, l'un à l'École pratique des hautes études, et l'autre, « une fois par mois, au CES : c'était un "groupe de sociologie industrielle" qui réunissait chercheurs et cadres de l'industrie. Ce n'était pas à proprement parler un séminaire » (Reynaud). Mais c'était une idée suffisamment originale pour être signalée.

58 Dans ces années 1945-1954, ce petit monde de la recherche en sciences sociales est alors très hétérogène, issu de trajectoires multiples. De plus, c'est une époque où dominent les improvisations, les tâtonnements d'un « empirisme élémentaire » (Alain Touraine). « Tout le monde parlait d'enquêtes et personne, ou presque, n'en faisait » se souviendra Michel Crozier (2002, p. 91) et Alain Touraine ajoutera : « Étant tout à fait autodidacte, je perdis beaucoup de temps jusqu'à mon séjour aux États-Unis comme *Rockefeller fellow* pendant l'année 1952-1953 » (Chapoulie, 1991, p. 353). Cet empirisme était dénigré, la sociologie affronte l'indifférence, sinon l'hostilité. Outre les marxistes, Jean Lacroix à *Esprit* ou Jean-Paul Sartre dénoncent son réductionnisme anti-subjectiviste (Heilbron 1991, p. 367 ; Crozier 2002, p. 228 ; Boudic, 2005, p. 213).

59 Johann Heilbron (1991) émet l'hypothèse que ce petit monde est marqué par une double exclusion. Tout d'abord, sur le marché de l'expertise, les jeunes chercheurs ne se retrouvent pas dans les administrations d'État, comme l'INSEE ou l'INED qui, offrant les moyens financiers de grandes enquêtes décidées par les hauts fonctionnaires, sont le lieu symbolique de reconnaissance en matière de recherche sociale appliquée. Et d'autre part, le champ universitaire n'accueille pas les jeunes intéressés par le développement de la sociologie : ils ne peuvent faire valoir des titres comme l'ENS ou l'agrégation et la modestie de leur capital symbolique les affaiblit dans leur revendication pour une parole reconnue dans le champ intellectuel, à un moment où la question ouvrière est un référentiel essentiel pour ces jeunes et moins jeunes engagés dans la militance³². Johann Heilbron (1991, pp. 366 et 377) conclut que, « entre les pôles opposés de "l'engagement" et de "l'expertise", entre Sartre et la statistique, il leur était extrêmement difficile de trouver une voie propre (ou encore, paraphrasant Morin, 1953), le sociologue se trouvait dans une espèce de *no man's land*, paralysé par l'angoisse d'être

trop politique (et donc pas assez intellectuel) et en même temps de n'être pas assez politique, pas assez au service de la société ».

60 Toutefois, ce diagnostic d'ensemble de la double exclusion doit être nuancé : il n'est fondé que pour une partie des chercheurs ainsi que pour la première décennie d'après-guerre (1945-1955). Il doit même être nettement corrigé pour ce qui est des friedmanniens qui vont tirer leur épingle du jeu dès 1954³³. Car il existe une fine hiérarchie sociale au sein de ce monde et ces derniers « avaient les capitaux universitaires les plus élevés [...], il formaient le groupe le plus nombreux et ils dominaient les activités du CES » (Heilbron, 1991, p. 376). De plus, dans ce climat de relatif discrédit de la recherche sociographique, les jeunes friedmanniens effectueront aussi, début des années 1950, les séjours méthodologiques qui comptent aux Etats-Unis³⁴.

61 Une ouverture se fera en 1954 et ils s'engouffreront dans la brèche. Cette année constituera effectivement un tournant. Elle inaugure la troisième étape (1954-1965) avec les recherches financées par Yves Delamotte, secrétaire général du nouvel Institut des Sciences Sociales du Travail (ISST), rattaché au Ministère du Travail. Avec la nouvelle méthodologie statistique portée par les jeunes sociologues formés aux techniques quantitatives américaines, apparaît la deuxième « formule de recherche » : « cette deuxième série d'études possède un caractère beaucoup plus analytique que les précédentes et l'idée de variable y est omniprésente. Le traitement de la documentation recueillie privilégie l'analyse statistique » (Chapoulie, 1991, p. 355). Les deux premières recherches de l'ISST lancées en 1954 sont bien connues : l'enquête sur les ouvriers sidérurgistes menée à Mont-Saint-Martin (Jean-Daniel Reynaud, Alain Touraine et leurs collègues) et celle des petites fonctionnaires des Chèques postaux parisiens (Michel Crozier). L'État consacre ainsi le groupe des jeunes friedmanniens et leur accorde des moyens plus importants. Cette intervention de l'État est certainement l'indicateur d'un retournement : elle est le signe que la première exclusion est tombée, en tout cas en faveur de certains. Les nouvelles règles du jeu du système d'action de la recherche maintiendront ces financements et consacreront le rapprochement entre les sociologues empiriques du travail et la haute fonction publique. Cette dernière est engagée dans un processus long (1940-1968) de « modernisation endogène » de la France (Grémion, 2001), relancée après la Libération. Il y a là comme les éléments d'une alliance objective entre les jeunes sociologues et ces élites modernisatrices dont il faudrait mieux connaître les nouvelles attentes culturelles en matière de relations sociales et de régulation de société (Grémion, 1977 ; Boltanski, 1982 ; Andrieu, 2002)³⁵.

Le choix anthropologique d'une nouvelle société

62 1954 n'est pas seulement l'année de la reconnaissance de l'État, de ses financements et du soutien apporté à la méthodologie statistique. Plus fondamentalement, ce sera surtout la découverte qu'ils feront de la signification profonde de leur orientation empirique. En effet, la démarche terrain n'est pas simplement une option méthodologique. Elle engage un « choix anthropologique » : il faut montrer qu'elle est un tout nouveau regard porté sur les acteurs, surtout modestes, de la société, qu'elle entraîne un nouveau rapport aux élites et qu'elle suppose une nouvelle conception de la société. Ce qui est alors en jeu, c'est la place donnée à la parole des acteurs et notamment aux acteurs humbles comme les petites fonctionnaires des Chèques postaux, ou les sidérurgistes de Mont-Saint-Martin comme l'étaient hier les ouvrières de la Western Electric. Les entretiens sont-ils des illustrations d'hypothèses *a priori* ou, tout au contraire, constituent-ils un corpus autonome, chargé d'un sens à découvrir *a posteriori* ? Si effectivement l'on se penche sur les arguments avancés pour légitimer la place de l'empirie dans la démarche intellectuelle, on découvre que la défense d'une démarche de terrain peut renvoyer à deux argumentaires différents.

63 D'un côté, l'idée d'un terrain subordonné à la philosophie : il viendrait confirmer les hypothèses *a priori* que cette dernière avait déjà établies. « L'intellectuel de gauche de

cette époque est un être extrême. Il est libre, sans attache, sans passé et sans contrainte, et invente le monde sans avoir à le construire [et la tâche de l'enquêteur est de] tester des idées d'intellectuels » (Crozier, 1994 a, pp. 81 et 87). On peut retrouver ici la position défendue aussi bien par les derniers durkheimiens de l'Université, ou Georges Gurvitch ³⁶, ou encore les marxistes ainsi que leurs compagnons de route comme Jean-Paul Sartre ³⁷.

64 De l'autre, l'idée d'un terrain abordé avec une grande disponibilité aux propos des acteurs, une ouverture aux thèmes qu'ils apportent spontanément sans le cadrage de théories structurées *a priori* : « Les Français, autant et plus peut-être que les Américains, étaient disposés à parler et ils avaient beaucoup de choses à dire. Aux sociologues de faire leur travail » (Crozier, 2002, p. 92).

65 En opposant ces deux compréhensions du terrain, en opposant plus précisément la « sociologie philosophique » à la « sociologie empirique », on saisit mieux le caractère innovateur des sociologues friedmanniens. En France, jusqu'en 1954, la position dominante dans le champ des méthodes est toujours occupée par les tenants d'une « sociologie philosophique ». Mais cette année-là, les friedmanniens inventent réellement la nouvelle « sociologie empirique ». Jusqu'alors régnaient les grandes idéologies religieuses et politiques qui donnaient leur sens aux conduites comme le christianisme ou le marxisme. Dans ces grands systèmes interprétatifs (Touraine, 1975 ; Blumenberg, 1999 ; Monod, 2002), la représentation dominante de la société était celle d'acteurs engagés dans des institutions au service de valeurs transcendantes (la Raison ou la Révélation). Les travaux d'histoire de la pensée ont souligné le grand tournant de l'immanence dont on peut, fort sommairement, situer les premières traces avec Nietzsche à la fin du xix^e siècle.

66 Nous proposons ici l'hypothèse que la sociologie du travail friedmanienne est, dans la première décennie d'après-guerre, une arène capitale où s'invente un nouveau modèle culturel qui dépasse le thème de la transcendance pour aller à la recherche de la rationalité immanente des acteurs. Et nous ajoutons que les friedmanniens sont aux avant-postes en adoptant, dans le champ méthodologique, des pratiques de recherche radicalement « pro-factuelles » ³⁸. Ici, on mesure au plus près ce que la scène des méthodes pouvait apporter à la découverte d'un nouveau type de régulation. En effet, sans vouloir donner aux lignes précédentes une allure téléologique, on ne peut s'empêcher de penser, avec le recul du temps, que le thème de la négociation repose sur cette idée centrale : les acteurs construisent et conduisent leur rationalité, ils ne la reçoivent pas de l'extérieur. Face à une idée d'hétéronomie, prévaut celle d'une autonomie. C'est en ce sens que l'on peut parler d'un « choix anthropologique ». Une telle perspective signifie aussi un nouveau rapport aux élites avec l'abandon de la relation verticale d'imposition du sens : « Ce qu'elles [les fonctionnaires des Chèques postaux] disaient, sonnait juste et ouvrait pour moi des horizons nouveaux qui me semblaient beaucoup plus authentiques que la description qu'en faisaient les intellectuels, mais de conscience de classe point [...] Le problème simplement n'était pas la lutte des classes mais le système d'organisation » (Crozier, 1994 a, p. 85) ³⁹.

« Le choc du terrain : l'illumination et la dette »

67 C'est peut-être Michel Crozier qui exprimera cette rupture avec le plus de passion et de préscience. À notre avis, il énoncera pour la première fois et de manière explicite (1955) cette dimension nouvelle de la « formule de recherche » qui sera vraisemblablement partagée par d'autres friedmanniens comme Jean-Daniel Reynaud et Henri Mendras.

68 En effet, une certaine compréhension de ce concept pourrait nous conduire à ne voir dans le choix d'un type de documentation qu'un processus impersonnel, une méthode objective de collecte d'informations. Il n'en est rien. Tout au contraire. L'enquête est aussi le moment d'un système de relations très particulières (Kuty, 2001), moment que Michel Crozier vivra en 1954 sur le mode de « l'illumination et de la dette ». L'illumination : c'est l'expérimentation vécue de la grande intuition friedmanienne : le terrain à lui seul est profondément heuristique pour

qui sait « l'écouter ». Il est plus fécond que les hypothèses philosophiques ou académiques préalables. C'est le « choc du terrain » (Crozier, 1994a, p. 84). « C'est ça la sociologie : on peut découvrir des choses importantes en écoutant » (Crozier, 1996). Ce n'est pas à la grande théorie, mais à des gens du terrain qu'il doit cette compréhension du « schéma triangulaire » à l'œuvre aux Chèques postaux : « Ce fut vraiment comme une illumination. J'avais trouvé ce qu'inconsciemment je cherchais »⁴⁰.

- 69 La dette, c'est un engagement fort du chercheur dans la dynamique qui lie l'enquêteur à ses interviewées : il faut rendre aux employées quelque chose en échange de ce qu'elles ont donné. Il y a là la reconnaissance d'une communauté de projet originale. « Je n'ai pas découvert la sociologie comme une discipline intellectuelle abstraite [...]. Je l'ai expérimentée comme une façon de vivre, de raisonner, et de me relier à autrui [...] J'étais accepté par ceux que j'étudiais [...] Ce fut un test humain énormément gratifiant. L'enquête fut sûrement une de mes meilleures expériences de travail. Une expérience extrêmement enrichissante. Ce fut fascinant d'écouter parler ces demoiselles et ces dames des chèques postaux. J'étais passionné d'écouter et, à ma surprise, elles étaient passionnées de parler. Je n'avais par l'impression d'avoir à demander quelque chose de difficile ou de coûteux. C'étaient elles qui me remerciaient de leur donner l'occasion de parler [...]. J'essayai d'écrire un rapport [...] Personne ne m'avait demandé ce rapport mais j'avais l'impression d'acquitter une dette » (Crozier, 1994a, pp. 84-87 passim et 1996, pp. 80)⁴¹.

La scène des concepts substantiels (1956-1961)

- 70 En 1956, changement de décor pour les jeunes friedmanniens : les projecteurs se braquent sur l'espace public des revues d'intellectuels de gauche où ont été débattus deux grands concepts substantiels avec leur charge proprement politique : la classe et l'action politique. On devine immédiatement l'enjeu intellectuel de ce débat pour la future problématique de la négociation : le déverrouillage du concept marxiste de classe⁴² va mettre en cause ce que l'on n'appelle pas encore la régulation fondamentalement autoritaire tant du PCF que de « l'État de commandement ». Cette discussion va ouvrir la voie conduisant à l'idée de la « participation » (1957) et par delà, à celle de négociation. Il ne faut pas s'en étonner. Avec le concept de classe, nous avons affaire à un concept substantiel dont la particularité est de concerner très directement la nature de la société, l'identité de ses acteurs et bien sûr l'action politique. Un tel concept a une double nature : il est à la fois sur la scène substantielle strictement sociologique et sur la scène politique des intellectuels de gauche. Ces deux champs ont la spécificité d'être fortement contigus.
- 71 Ce sera dans *Esprit* que Michel Crozier et Alain Touraine publieront en mai 1956 leurs deux grands articles sur les employés et les ouvriers dans un numéro spécial consacré au « Socialisme »⁴³. Arrêtons-nous un instant sur cette « tribu des clercs » (Rieffel, 1993). Dans les années d'après-guerre qui ont été l'âge d'or des intellectuels, cette tribu s'est partagée entre une série de revues comme *Les Temps Modernes*, *Esprit*, *Arguments*, *Socialisme ou Barbarie*, ainsi que deux revues proches du PCF : *La Nouvelle Critique* et *La Pensée*. Elle s'est aussi livrée à des débats en des lieux prestigieux comme les colloques de Royaumont et de Cerisy qui ont connu leurs heures de gloire dans les années 1950.
- 72 Aujourd'hui, avec le recul des années, on peut penser que la revue *Esprit* aura été la structure d'accueil par excellence des thèses friedmanniennes. Emmanuel Mounier avait déjà associé Georges Friedmann, avec d'autres intellectuels, à certaines réflexions du comité de rédaction (Boudic, 2005, p. 85). Par ailleurs, il est aussi très significatif que le grand ouvrage de synthèse de Georges Friedmann sur la culture technique (*La Puissance et la sagesse*) traite explicitement et longuement de la pensée d'Emmanuel Mounier⁴⁴. Et pour ce qui est de la génération suivante, relevons que Michel Crozier, Alain Touraine et Jean-René Tréanton y publieront également. Cette publication de Michel Crozier et d'Alain Touraine dans le numéro

de mai 1956 ne sera pas anecdotique. Elle exercera une influence marquante (Boudic, 2005, p. 213) puisqu'elle accélérera la réorientation du débat français en cours sur la place du PCF dans la vie politique et sur la doctrine marxiste de la classe sociale. Le moment est donc venu de donner quelques précisions sur l'état du champ politico-intellectuel au moment où les jeunes friedmanniens interviennent dans le débat. Synthétiquement, les années qui suivent la Libération sont celles de l'hégémonie du PCF et de sa doctrine marxiste dans le domaine des idées politiques de gauche. Le monde des chrétiens de gauche est impressionné par la légitimité populaire du PCF (Loubet, 1969, pp. 425-426) ; la question ouvrière le taraude comme en témoigne l'attention qu'il apporte à l'expérience des prêtres-ouvriers⁴⁵. La recherche politique d'une « Troisième voie », indépendante des communistes, reste difficile.

73 Une telle orientation des idées de la gauche catholique se retrouvait dans le Comité de rédaction d'*Esprit* que l'on pouvait taxer de « philocommuniste » (Winock, 1996) : le poids des personnalistes « radicaux », favorables à une forte proximité avec les thèses du PCF, sera très perceptible jusqu'en 1953, voire même, par éclipses, jusqu'en 1956 (Winock, 1996, p. 390). La réorientation se réalise dans ces années : *Esprit* renonce à sa culture révolutionnaire et égalitaire (Boudic, 2005) et opte pour le réformisme, accompagnant la modernisation à l'œuvre dans la société française (Grémion, 1977 et 2001). Michel Crozier est une figure de proue de cette mutation et les jeunes friedmanniens interviennent directement en 1956 dans le rééquilibrage du rapport de force, renforçant le groupe des personnalistes « centraux » (c'est-à-dire réformistes) contre celui des personnalistes « radicaux » (favorables au PCF)⁴⁶. En effet, il ne faut pas voir leurs articles seulement comme des contributions isolées de collaborateurs extérieurs car, vu la nature très particulière de cette revue politique d'intellectuels, les jeunes auteurs se situent relativement au centre de la mouvance de la revue et de ce fait impriment une direction politique. Leur contribution sera décisive. Il suffit de comparer les positions en présence. Les positions hégémoniques défendues alors par le PCF (et donc suivies avec une certaine indulgence par *Esprit*) pouvaient se résumer en trois points : (a) la centralité de la classe ouvrière ; (b) le rôle tout aussi central d'une avant-garde ouvrière rassemblée autour d'un parti et d'un syndicat communistes, eux-mêmes appuyés sur l'Union soviétique ; (c) la préconisation d'une voie révolutionnaire inévitable vu la contradiction dans l'infrastructure économique entre les forces productives et les rapports de classe.

74 Dès 1953, *Esprit* s'était écarté sur ces deux derniers points des positions du PCF. Restait la problématique de la classe. C'est ici que les jeunes trentenaires interviennent en 1956⁴⁷ et réussissent leur entrée dans la tribu des clercs. Le premier d'entre eux est Alain Touraine qui indique que « la classe ouvrière, touchée par des modèles culturels qui ne sont pas proprement ouvriers [...], connaît simultanément un degré croissant d'intégration sociale [...] et la disparition des modes de vie et de pensée traditionnels du monde ouvrier [...] La classe n'est plus un cadre de référence universellement valable pour l'analyse des attitudes et des comportements des travailleurs salariés de l'industrie ». Vient ensuite Michel Crozier qui souligne la montée des employés du tertiaire, des « petits fonctionnaires appartenant à cette immense secteur dont la croissance se poursuit alors que celle du travail industriel se trouve stoppée un peu partout dans les vieilles nations industrielles » (Boudic, 2005, p. 216)⁴⁸. Cette mise en cause de la prégnance de la classe n'empêchera pas son retour en force dans les années 1970 (avec Nicos Poulantzas ou Pierre Bourdieu) : elle témoigne seulement de son abandon en 1956 par une partie des intellectuels.

75 Au même moment, Jean-Daniel Reynaud et ses collègues publient les premiers résultats de leurs recherches menées sur les sidérurgistes de Mont-Saint-Martin : « Un des premiers articles (peut-être le tout premier) sur l'étude de Mont-Saint-Martin a été publié très tôt (1956 ?) dans les *Cahiers de la République*, revue mendésiste ». (Reynaud, EAA).

76 Le second grand concept substantiel concerne le fonctionnement politique. Dans deux revues de ce même champ (*Esprit* et *Preuves*), Michel Crozier analyse la régulation autoritaire

caractéristique de la société française. Dans « La France, terre de commandement » (*Esprit*, 1957), il propose une solution : la participation qui « serait plutôt à rapprocher du livre de François Bloch-Lainé, *La réforme de l'entreprise* » (Reynaud, EAA). Il suggère l'idée d'une nouvelle régulation participative qui annonce la problématique future de la négociation. En 1958, dans « La participation des travailleurs à la gestion des entreprises » (*Preuves*), Michel Crozier prolonge son analyse en se penchant sur le fonctionnement syndical qui, hostile au collective *bargaining* direct avec le patronat, s'appuie sur l'Administration autoritaire pour obtenir des résultats tout en préservant sa mentalité révolutionnaire ⁴⁹.

- 77 Début des années 1960, le Club Jean Moulin ⁵⁰ sera la nouvelle scène où les intellectuels côtoient les fonctionnaires et argumentent leurs idées. Dans ce cadre, Michel Crozier (1961) publie sur le thème de la décentralisation. Jean-Daniel Reynaud le rejoint sur cette même scène et, à la demande du Club, développe ses analyses sur les syndicats qu'il publiera en 1963. Ceci n'exclut pas le fait que « la liaison reste étroite entre les revues d'intellectuels et d'autres enceintes plus traditionnellement universitaires. En 1955 paraît un volume chez Armand Colin, *Partis politiques et classes sociales en France*, issu d'un colloque de la Fondation nationale des Sciences politiques, avec un article de Reynaud et Touraine, "La représentation politique de la classe ouvrière", qui présentait de manière plus traditionnelle des thèmes analogues » (Reynaud, EAA).

Le champ des concepts analytiques (1958-1963)

- 78 C'est clairement à partir de 1958 que les nouveaux concepts analytiques de la négociation apparaissent dans la littérature pour aboutir à la publication, en 1963, des deux ouvrages fondateurs des deux courants de la négociation : *Le Phénomène bureaucratique* et *Les Syndicats en France*. Il importe de rappeler encore qu'une théorie de la négociation n'était pas inéluctable. Elle n'était pas le débouché automatique du recul du thème de l'autorité. Avec Elton Mayo, nous avons fait la découverte de l'influence des subordonnés sur les managers et plusieurs autres directions étaient possibles pour expliquer le mécanisme par lequel elle s'exerce : la théorie fonctionnaliste des rôles ou encore celle de l'échange de George C. Homans. De même, l'école française montrera que deux théories de la négociation (Michel Crozier et Jean-Daniel Reynaud) étaient possibles. Il n'y avait donc pas inévitabilité d'une seule théorie.
- 79 Les années 1958-1963 seront très productives. Georges Friedmann, Henri Mendras, Jean-Daniel Reynaud et Jean-René Tréanton publieront cinq chapitres dans le *Traité* de Georges Gurvitch (1958). Michel Crozier passera une année « sabbatique » (1959-1960) à Palo Alto où, de son aveu même, il découvrira les nouveaux travaux américains pour rédiger *Le Phénomène bureaucratique* (Grémion, 1994). Et Jean-Daniel Reynaud, outre ses contributions au traité de Georges Gurvitch, publiera en 1962 sa contribution au *Traité* de Georges Friedmann et Pierre Naville et en 1963 son ouvrage sur les syndicats et ce, sans oublier les contributions des autres friedmanniens au *Traité* de Friedmann-Naville.
- 80 Les sources des concepts analytiques sont multiples. Pointons-en deux : la sociologie marxiste et l'École des relations humaines. Pour ce qui est du marxisme, on ne s'étonnera pas de la distanciation qu'ils manifesteront à son égard : ils rejettent son déterminisme, mais ils gardent le principe du conflit. Toutefois, l'originalité de leur réflexion se situera vraiment face à la tradition américaine : d'une certaine manière, on peut soutenir, en simplifiant quelque peu, que la relecture que Jean-Daniel Reynaud fera de Donald Roy en 1958, constituera un des grands points de départ de sa nouvelle théorisation.
- Contre le déterminisme
- 81 Les quatre textes du *Traité* de Georges Gurvitch (1958), cosignés par Georges Friedmann, constituent le premier grand manifeste qui situe le projet scientifique des friedmanniens. Il se positionne tout d'abord face à la sociologie française d'inspiration marxiste et sa conception de la causalité. Les jeunes friedmanniens portent un même regard sur la réalité humaine :

ils refusent l'idée d'un conditionnement de l'action humaine. Ce refus du « déterminisme de l'infrastructure » est clair : « On ne saurait donc commettre l'erreur d'y voir la simple conséquence d'un processus d'inventions et de découvertes techniques ou scientifiques. La causalité est réciproque : [...] il n'a pas la forme d'un simple rapport causal dans un sens ou dans l'autre [...] Il serait en revanche erroné d'en conclure que l'évolution technique détermine les phénomènes [...] S'il y a causalité, elle est donc, là aussi, complexe et réciproque. En d'autres termes, elle est celle d'un système social. Elle est en outre prise dans un mouvement historique qu'on ne peut réduire aux mouvements continus de quelques variables » (Friedmann & Reynaud, 1958, pp. 441 et 461) ⁵¹. Ce refus vise tout autant la *One best Way* américaine que Georges Friedmann avait déjà dénoncée dès 1935 (dans AESC). Il n'y a pas une supériorité du calcul instrumental qui imprime une direction unique au modelage des systèmes humains ⁵².

L'importance de Donald Roy pour la reconquête du thème de la rationalité

82 Georges Friedmann est très intéressé par l'approche empirique développée par les sociologues industriels américains, celle d'Elton Mayo et celle des vingt ans de postérité qui s'est révélée critique à l'égard de ses hypothèses consensualistes (Desmarez, 1986b ; Chapoulie, 2001, pp. 224-227). D'ailleurs « Friedmann nous parlait surtout des travaux critiques américains » (Reynaud, EAA).

83 De ce point de vue, 1958 est vraiment un moment charnière pour la conceptualisation analytique. Dans leur contribution au *Traité* de Georges Gurvitch (1958), Georges Friedmann et Jean-Daniel Reynaud alignent deux thématiques quelque peu contradictoires. D'un côté, ils posent avec netteté l'idée que « l'entreprise est un système de rôles et de statuts » (1958), idée qui sera réaffirmée dans le texte que Reynaud (1962, p. 69) publie seul ⁵³, idée qui révèle une filiation avec le fonctionnalisme. Mais si l'idée de système social est bien accueillie à Paris, elle sera dépouillée de celle d'entente que nous avons repérée à Harvard : « Si l'on regarde l'entreprise comme un monde clos, une "communauté" d'intérêts, les rapports entre ses membres [...] peuvent donner l'illusion d'une harmonie naturelle. La sociologie n'évite pas toujours les chausses-trappes du fonctionnalisme » (Friedmann & Tréanton, 1958, p. 479).

84 Mais simultanément est énoncée sous la plume de Jean-Daniel Reynaud, une autre idée promise au plus grand avenir : celle d'une réinterprétation des comportements en termes de rationalité. On a de bonnes raisons de penser que la discussion et la réinterprétation des travaux de Donald Roy sur le freinage des ouvriers va profondément influencer les jeunes friedmanniens et les conduire à repenser le thème de la rationalité, étape nécessaire pour l'idée d'une négociation rationnelle. Un indice de cette importance de Donald Roy apparaît dans la place significative qui lui est accordée dans un texte capital. En effet, la contribution de Georges Friedmann et de Jean-Daniel Reynaud (1958, pp. 466-467) au *Traité* de Gurvitch offre une discussion exceptionnellement longue (deux pages) consacrée aux résultats de recherche de Donald Roy alors que les autres recherches sont réduites à des commentaires beaucoup plus brefs.

85 Pour les jeunes friedmanniens, les recherches de Donald Roy ⁵⁴ vont leur permettre d'effectuer le dépassement de « l'entente sentimentale » d'Elton Mayo. Georges Friedmann et Jean-Daniel Reynaud (1962, p. 467) sont très conscients de leur objectif car ils écrivent explicitement que leur relecture de Donald Roy s'inscrit « contre les affirmations de l'école de Mayo ». Le freinage ne s'explique plus par des raisons sentimentales ou affectives. Tout au contraire, ils repèrent « des motivations économiques [que révèle] un solide raisonnement économique ». Puis ils relèvent aussi d'autres motivations comme « la lutte contre la monotonie [...], la recherche de prestige [...], la volonté de liberté ». Quatre ans plus tard, dans le *Traité* de Georges Friedmann et Pierre Naville, Jean-Daniel Reynaud (1962, p. 75) sera tout aussi explicite : « Le freinage, c'est donc la recherche d'une autonomie à l'intérieur d'une organisation ». L'accent est donc mis sur la liberté et l'autonomie, deux mots clés qui se retrouveront au cœur des nouvelles interprétations de la future conjoncture B ⁵⁵.

86 En d'autres termes, le travail conceptuel va nous faire passer de l'irrationalité à la rationalité. Pour Elton Mayo (1933, p. 158), les subordonnés ont encore des comportements dits non logiques (Vilfredo Pareto) qu'il a retraduits comme irrationnels (éventuellement rationalisés par les managers dans une perspective instrumentale de productivité). En 1946, Georges Friedmann (1946/1956, pp. 321-322) s'étonne de cette « irrationalité » et se demande si elle ne tient pas au cadre d'analyse d'Elton Mayo qui place l'entreprise dans un « vacuum social » : par contre, rapportées à leurs groupes d'appartenance extérieurs, « ces réactions ouvrières ont quelque chose de sain, de logiquement déterminé, d'adapté aux conditions sociales ». Georges Friedman saisit donc ici une rationalité externe. En 1958, dans leur nouvelle analyse appuyée sur les données de Donald Roy, Georges Friedmann et Jean-Daniel Reynaud, plus sensibles à la thématique européenne du conflit, découvrent une rationalité interne des exécutants, produite dans la situation de travail, et en interaction avec les managers.

La découverte progressive de la rationalité stratégique

87 Michel Crozier suivra d'autres chemins (Grémion, 1994). En simplifiant fort, on peut écrire qu'il greffera sur les acquis de l'École d'Elton Mayo l'apport des nouveaux travaux américains de la deuxième vague, celle du milieu des années 1950. En effet, d'une part, comme ses jeunes collègues de Paris, il a une bonne connaissance du courant des relations humaines dont les enseignements ont été réévalués tout au long des années 1950 tant à Paris qu'aux États-Unis comme nous venons de le voir plus haut. Mais d'autre part, le séjour qu'il fera à Palo Alto en 1959-1960 lui fera découvrir un deuxième ensemble de travaux majeurs, publiés entre 1954 et 1958. Il s'agit essentiellement des auteurs suivants : Alvin Gouldner (1954) avec la négociation des dysfonctions de la « bureaucratie de punition » ; Herbert Simon (1955 et 1958) avec l'incertitude et la rationalité limitée ; William Foot Whyte (1955) avec la découverte du concept d'interaction de l'École de Chicago ⁵⁶ ; Robert Dahl (1957) avec le pouvoir ; Alexis de Tocqueville enfin dont la mémoire aura été préservée aux États-Unis (Melonio, 1993) et que Daniel Bell, qui le fera inviter à Palo Alto, lui aura fait redécouvrir. À quoi il faudra ajouter encore « l'importance de la théorie des jeux et de l'idée même d'action stratégique : ce paradigme a eu une influence majeure sur la théorie économique, bien sûr, mais aussi sur la théorie sociale à partir de 1944 [...] Tout ceci conduira au grand retournement d'idées qui fera passer de la bureaucratie au sens de Weber à la bureaucratie au sens de Crozier » (Reynaud, EAA).

88 On doit d'abord à Michel Crozier la découverte de la pertinence de cet ensemble de concepts radicalement nouveaux pour la tradition européenne et leur articulation en une synthèse puissante et originale. Nous explorerons tous ces concepts dans un prochain article consacré à la conjoncture B de la négociation des années 1960 et 1970. Cette année 1959-60 fut exceptionnellement féconde pour Michel Crozier, et intellectuellement suffisamment forte pour qu'il y rattache la naissance de sa troisième identité, celle de « sociologue » (après celle d'intellectuel et de chercheur) qu'il lie à sa rencontre avec les collègues américains (Crozier 1994, p. 91 et 1996, p. 85).

Conclusion

89 Si l'on ne peut encore introduire l'idée d'une négociation pleine et entière par comparaison avec les formes qui prévaudront à partir des années 1960, il n'en reste pas moins que l'on n'est plus dans la soumission des subordonnés aux structures patronales autoritaires américaines des années 1890-1930. Il y a effectivement, aux États-Unis, une plus grande sensibilité des dirigeants aux attitudes des exécutants. C'est probablement lié au nouveau phénomène de la bureaucratisation de la vie sociale qui a pris place dans les grandes entreprises privées (Zunz, 2000) et à la découverte de ses limites. Il y a là comme la reconnaissance d'un début d'autonomie des exécutants. Le nouveau concept de structure y conduit : une idée d'influences réciproques se substitue à celle d'une interdépendance passive des subordonnés. En d'autres

termes, la découverte d'une structure informelle des sentiments est un premier élément capital : elle amène l'idée d'une pluralité de sources de l'action.

- 90 Cette primo-négociation a tous les traits d'une négociation silencieuse et les trois termes ont tout leur poids. Même si nous n'en sommes pas encore à un échange entre des menaces et des promesses, ce qui est la définition de la négociation dans la conjoncture B, il y a bien une influence réciproque, et une invention de règles co-évolutives : la négociation se fait par ajustements réciproques. Cette idée d'ajustements de rôles est aussi celle de Talcott Parsons.
- 91 En second lieu, c'est un échange silencieux, lié au concept d'entente. La réalité des sentiments influence les managers qui ne peuvent plus se limiter à une réponse économique-financière : ils prennent en compte les sentiments des exécutants, mais arrêtent seuls les réponses. La caractéristique de la primo-négociation est d'être contenue et guidée : seuls les managers sont rationnels.
- 92 Enfin, troisièmement, c'est une première forme de négociation qui commence à imaginer la présence de la rationalité chez les subordonnés. C'est ici que s'opère le basculement qui conduira à la conjoncture B. Ce sera l'apport des friedmanniens et de la deuxième vague américaine. Nous avons vu que de Elto Mayo à Georges Friedmann, puis à Jean-Daniel Reynaud, on passe d'une irrationalité des subordonnés à une rationalité externe puis interne. Avec Herbert A. Simon et Michel Crozier, on mobilise le concept de rationalité limitée. La pensée sociale passe de la *one best way* à la pluri-rationalité : celle-ci ne peut être que négociée. Le lien entre les deux notions est clair : la théorie de la négociation est en fait une théorie de la rationalité. Ce sera, tant aux États-Unis qu'à Paris, l'un des plus grands acquis des années 1955-1958.

Bibliographie

- Alexander J. (1982), « Max Weber, la théorie de la rationalisation et le marxisme », *Sociologie et Sociétés*, n°14, pp.33-43
- Andrieu C. (2002), *Pour l'Amour de la République*, Paris, Éditions Fayard
- Aron R. (1983), *Mémoires*, Paris, Éditions Julliard
- Besnard P. (1987), *L'Anomie*, Paris, Presses universitaires de France
- Boltanski L. (1982), *Les Cadres*, Paris, Éditions de Minuit
- Blumenberg H. (1999), *La Légitimité des Temps modernes*, Paris, Éditions Gallimard
- Boudic G. (2005), *Esprit : 1944-1982. Les métamorphoses d'une revue*, Caen, Institut mémoire de l'édition contemporaine
- Bourricaud F. (1977), *L'Individualisme institutionnel*, Presses universitaires de France
- Chapoulie J-M (1972), « Sur l'analyse sociologique des groupes professionnels », *Revue française de sociologie*, 14, pp. 86-114
- Chapoulie J-M (1991), « La seconde fondation de la sociologie française, les États-Unis et la classe ouvrière », *Revue française de sociologie*, 32, pp. 321-364
- Chapoulie J-M (2001), *La Tradition sociologique de Chicago (1892-1991)*, Paris, Éditions du Seuil
- Chazel F. (1974), *La Théorie analytique de la société dans l'œuvre de Talcott Parsons*, Paris, Éditions Mouton, École pratique des hautes études
- Chazel F. (2000a), « "The Structure of Social Action" ou les fondements d'un programme de recherche », dans Chazel F. (dir), *Aux Fondements de la sociologie*, Paris, Presses universitaires de France, pp. 113-130
- Chazel F. (2000b), « L'entrée de Pareto dans la sociologie américaine et son appropriation sélective par T. Parsons et G. Homans », dans Chazel F. (dir.), *Aux Fondements de la sociologie*, Paris, Presses universitaires de France, pp. 131-154

- Chazel F. (2006), « Les étapes de l'abstraction en sociologie : actualités et limites du cheminement parsonien », *L'Année sociologique*, 56 (2), pp. 353-368
- Club Jean Moulin (1961), *L'État et le citoyen*, Paris, Éditions du Seuil
- Collins R. (1985), *Three sociological traditions*, New York, Oxford University Press
- Crozier M. (1951), *Syndicats et ouvriers d'Amérique*, Paris, Les éditions ouvrières
- Crozier M. (1951), « Human engineering », *Les Temps modernes*, n°69, pp. 44-75
- Crozier M. (1953), « Les intellectuels et la stagnation française », *Esprit*, décembre, pp. 771-782
- Crozier M. (1955), « L'ambiguïté de la conscience de classe chez les employés et les petits fonctionnaires », *Cahiers internationaux de sociologie*, 18, pp. 78-97
- Crozier M. (1955), *Petits fonctionnaires au travail*, Paris, Éditions du Centre National de la Recherche Scientifique
- Crozier M. (1956), « Les tertiaires et le socialisme », *Esprit*, 24, pp. 706-714
- Crozier M. (1957), « La France, terre de commandements », *Esprit*, 25, pp. 779-797
- Crozier M. (1958), « La participation des travailleurs à la gestion des entreprises », *Preuves* n°93
- Crozier M. (1960), « Les relations de pouvoirs dans un système d'organisation bureaucratique », *Sociologie du travail*, n° 2, pp. 10-28
- Crozier M. (1961), « De l'étude des relations humaines à l'étude des systèmes de pouvoir », *Sociologie du travail*, 1, pp. 80-83
- Crozier M. (1961), « Les relations humaines au sein de la direction dans un système d'organisation bureaucratique », *Human organization*, 20 (2), pp. 51-64 repris dans Crozier M. (2000), *À quoi sert la Sociologie des organisations ?*, Paris, Éditions Seli Arslan, pp. 66-107
- Crozier M. (1961), « Le citoyen », dans Club Jean Moulin, *L'État et le Citoyen*, Paris, Éditions du Seuil
- Crozier M., (1963), *Le Phénomène bureaucratique*, Éditions du Seuil, Paris.
- Crozier M., (1994), « De l'état de jeune intellectuel à la profession de chercheur en sciences sociales », dans Pavé, F. (dir.), 1994, *L'Analyse stratégique. Autour de M. Crozier. Colloque de Cerisy*, Éditions du Seuil, Paris. pp. 80-95
- Crozier M., (1993), « L'analyse des systèmes bureaucratiques. Un bilan intellectuel », dans Rosanvallon P. (dir.), *La Pensée politique*, n° 2, *Écrire l'histoire du XXème siècle*, Paris, Éditions Gallimard-Le Seuil, pp 158-177
- Crozier M. (1996), « Comment je me suis découvert sociologue », *Revue française de science politique*, 46, pp. 80-95
- Crozier M. (2000), *À quoi sert la Sociologie des organisations ?*, Paris, Éditions Seli Arslan
- Crozier M. (2002), *Ma Belle époque. Mémoires (I)*, Paris, Éditions Fayard
- Desmarez P. (1986a), « La sociologie de Lawrence Henderson, ou Pareto perverti », *Revue européenne des sciences sociales, Cahiers Vilfredo Pareto*, Tome 24, n° 73, pp. 173-199
- Desmarez P. (1986b), *La Sociologie industrielle aux États-Unis*, Paris, Éditions Armand Colin.
- Desmarez P. (2004) « Georges Friedmann, médiateur de la sociologie industrielle », dans Grémion P. & Piotet F. (dir.), *Georges Friedmann, un sociologue dans le siècle, 1902-1977*, Paris, Éditions du Centre National de la Recherche Scientifique, pp. 103-118
- Dosse F. (1991), *Histoire du structuralisme (I). Le champ du signe (1945-1966)*, Paris, Éditions La Découverte
- Farrugia F. (2000), *La Reconstruction de la sociologie française, (1945-1965)*, Paris, Éditions L'Harmattan
- Fohlen C. (1969), *L'Amérique anglo-saxonne de 1815 à nos jours*, Paris, Presses universitaires de France
- Fox R. (1959), *Experiment Perilous*, Glencoe, The Free Press
- Freidson E. (1984), *La Profession médicale*, Paris, Éditions Payot
- Friedberg E. (1993), *Le Pouvoir et la règle. Dynamiques de l'action organisée*, Paris, Éditions du Seuil

- Friedberg E. (ed) (2002), « À la recherche de l'organisation. Points de vue », CD-Rom, distribué avec le CDRom Points de vue, Éditions Banlieues-Media
- Friedmann G. (1956), « Problèmes humains du machinisme industriel », Paris, Éditions Gallimard [Première édition 1946]
- Friedmann G. & Reynaud J.-D. (1958), « Sociologie des techniques de production et du travail », dans Gurvitch G. (dir.), *Traité de sociologie*, tome 1, Paris, Presses universitaires de France, pp. 441-458
- Friedmann G. & Reynaud J.-D. (1958), « Psycho-sociologie de l'entreprise », dans Gurvitch G. (dir.), *Traité de sociologie*, tome 1, Paris, Presses universitaires de France, pp. 461-480
- Friedmann G. & Naville P. (1962), *Traité de sociologie du travail*, Paris, Éditions Armand Colin
- Gerhardt U. (2002), *Talcott Parsons. An intellectual bibliography*, Cambridge, Cambridge University Press
- Grémion P. (1977), *Le Pouvoir périphérique*, Paris, Éditions du Seuil
- Grémion P. (1994), « La construction du phénomène bureaucratique », dans Pavé F. (dir.), *L'Analyse stratégique. Autour de Michel Crozier. Colloque de Cerisy*, Paris, Éditions du Seuil, pp. 80-95
- Grémion P. (2001), « L'État, l'Europe, la République », *Esprit*, juin, n° 275, pp. 142-156
- Grémion P. & Piotet F. (2004), (dir.), *Georges Friedmann. Un Sociologue dans le siècle (1902-1977)*. Paris, Éditions du Centre national de la recherche scientifique
- Grémion P. (2005), *Modernisation et progressisme. Fin d'une époque (1968-1981)*, Paris, Éditions Esprit
- Grémion P. (2008), « Les sociologues et 68. Notes de recherche », *Le Débat*, n° 149, mars-avril, pp. 20-36
- Gurvitch G. (1958), *Traité de sociologie* (2 vol), Paris, Presses universitaires de France
- Heilbron J. (1991), « Pionniers par défaut ? Les débuts de la recherche au centre d'études sociologiques (1946-1960) », *Revue française de sociologie*, 32, pp. 365-379
- Kuty O. (1973), *Le Pouvoir du malade*, Thèse de doctorat en sociologie présentée à Paris V-René Descartes
- Kuty O. (1976), « Le modèle structuro-fonctionnaliste de la relation thérapeutique », *Recherches sociologiques*, pp. 171-192
- Kuty O. (1977), « Le paradigme de négociation », *Sociologie du travail*, 19 /2, pp. 157-175
- Kuty O. (1998), *La Négociation des valeurs*. Paris et Bruxelles, Éditions De Boeck
- Kuty O. (2001), « L'intervention : système stratégique et communauté de projet sur l'espace public », dans Vrancken D. & O. Kuty (dir.), *Sociologie de l'intervention*, Bruxelles, Éditions De Boeck, pp. 131-166
- Lefebvre P. (2003), *L'Invention de la grande entreprise*, Paris, Presses universitaires de France
- Loubet del Bayle J.-L. (1969), *Les Non-conformistes des années 30*, Paris, Éditions du Seuil
- Lukes S. (1977), *Émile Durkheim*, New York, Penguin Books
- Mahoney K. T. & D. B. Baker (2002), « Elton Mayo and Carl Rogers: A Tale of Two Techniques », *Journal of Vocational Behavior*, 60, pp. 437-450
- March J. G. & Simon H. (1969), *Les Organisations*, Paris, Éditions Dunod [1ère édition 1958]
- Mayo E. (1949), *The Social Problems of an Industrial Civilization*, London, MacMillan
- Mayo E. (1960), *The Human Problems of an Industrial Civilization*, New York, The Viking Press [1ère édition 1933]
- Mendras H. (dir.) (1980), *La Sagesse et le désordre*, Paris, Éditions Gallimard
- Mendras H. (1988), *La Seconde révolution française (1965-1984)*, Paris, Éditions Gallimard
- Mendras H. (1995). *Comment devenir sociologue. Souvenirs d'un vieux mandarin*, Paris, Éditions Actes Sud
- Merton R. (1953), *Éléments de théorie et de méthode sociologique*, Paris, Éditions Plon, [2e édition 1965.]
- Monod J.-C. (2002), *La Querelle de la sécularisation : de Hegel à Blumenberg*, Paris, Librairie J. Vrin

- Moutet A. (1997), *Les Logiques de l'entreprise*, Paris, Éditions de l'école des hautes études en sciences sociales
- Mills W. (1970), *Les Cols blancs*, Paris, Éditions du Seuil [1ère édition 1951]
- Parsons T. (1939), « The professions and social structure », réédité in Parsons T. (1954) *Essays in Sociological Theory*, New York, The Free Press
- Parsons T (1951), *The Social System*, Glencoe, The Free Press
- Parsons, T. (1967), *The Structure of Social Action*, Toronto Collier Mc Millan, New York, The Free Press [1ère édition 1937]
- Parsons T. & Fox R. (1952), « Illness, therapy and the modern urban American family », *Journal of social issues*, pp. 31-44
- Piotet F. (2004), « Le Traité de sociologie du travail », dans Grémion P. & Piotet F. (dir.), *Georges Friedmann, un sociologue dans le siècle, 1902-1977*, Paris, Éditions du Centre national de la recherche scientifique, pp. 119-129
- Reynaud J.-D. & Touraine A. (1955), « La représentation politique du monde ouvrier », dans Duverger M, *Partis politiques et classes sociales en France*, Paris, Éditions Armand Colin, pp. 31-48
- Reynaud J.-D. (1962), « Structure et organisation de l'entreprise », dans Friedmann G. & Naville P. (dir.), *Traité de sociologie du travail*, Paris, Armand Colin, t. II, p. 66-92
- Reynaud J.-D. (1963), *Les Syndicats en France*, Paris, Éditions Armand Colin
- Reynaud J.-D. (2004), « Témoignages », dans Grémion P. & Piotet F. (dir.), *Georges Friedmann, un sociologue dans le siècle, 1902-1977*, Paris, Éditions du Centre national de la recherche scientifique, pp. 171-174
- Riefel R. (1993), *La Tribu des clercs. Les intellectuels sous la cinquième République (1958-1990)*, Paris, Éditions Calmann-Lévy et Centre national de la recherche scientifique
- Riesman D. (1964), *La Foule solitaire*, Paris, Éditions Arthaud [1^o édition américaine 1950]
- Rocher G. (1972), *Talcott Parsons et la sociologie américaine*, Paris, Presses universitaires de France
- Roethlisberger F. J. & Dickson W. J. (1950), *Management and the worker : an account of a reserach program conducted by the Western electric company*, Hawthorne Works, Chicago/Cambridge (MA), Harvard University Press
- Roy D. (2006), *Un Sociologue à l'usine. Textes essentiels pour la sociologie du travail*, Traduction sous la direction de Briand J.-P. & Chapoulie J.-M., Paris, Éditions La Découverte
- Ségrestin D. (2004), « La puissance et la sagesse : Georges Friedmann face à la civilisation technicienne », dans Grémion P. & Piotet F. (dir.), *Georges Friedmann, un sociologue dans le siècle, 1902-1977*, Paris, Éditions du Centre national de la recherche scientifique, pp. 141-152
- Seidman S. (1987), *Le Libéralisme et la théorie sociale en Europe*, Paris, Presses universitaires de France
- Simon H. (1955), « A behavioral model of rational choice », *Quaterly Journal of Economics*, 69, pp. 99-118
- Touraine A. (1952), « Ambiguïté de la sociologie industrielle américaine », *Cahiers internationaux de sociologie*, 12, pp. 131-146
- Touraine A. (1955), *L'Évolution du travail ouvrier aux usines Renault*, Paris, Éditions du Centre National de la recherche scientifique
- Touraine A. (1965), *Sociologie de l'action*, Paris, Éditions du Seuil
- Touraine A. (1975), « Les nouveaux mouvements sociaux », *Sociologie du travail*, n°17, pp. 1-25
- Touraine A. (2001), « Entretien », *Urbanisme* n°319, juillet/août
- Tréanton J.-R. (1986), « Sur les débuts de la sociologie du travail », *Revue française de sociologie*, 27, pp. 735-740
- Tripier P. (1991), *Du Travail à l'emploi. Paradigmes, idéologies et interactions*, Bruxelles, Éditions de l'Université de Bruxelles
- Wiebe R. (1967), *The Search for Order (1977-1920)*, New York, Hill and Wang Editions

- Winock M. (1996), *Esprit. Des intellectuels dans la cité (1930-50)*, Paris, Éditions du Seuil
- Zunz O. (1991), *L'Amérique en col blanc. L'invention du tertiaire (1870-1920)*, Paris, Éditions Belin
- Zunz O. (2000), *Le Siècle américain*, Paris, Éditions Fayard

Notes

1 Nous adressons tout d'abord nos remerciements les plus chaleureux à Jean-Daniel Reynaud pour les nombreux entretiens qu'il nous a accordés entre 2006 et 2008, et qui ont porté sur 80 années de travaux explorant la régulation négociatoire. Nous le remercions aussi pour la lecture de ce texte ou de certaines parties, ainsi que Ehrard Friedberg, Pierre Grémion et Pierre-Eric Tixier du Centre de Sociologie des Organisations, et François Chazel, Pierre Desmarez, Uta Gerhardt, Lucien Karpik. Nous exprimons également notre reconnaissance à nos collègues sociologues de l'Université de Liège, et particulièrement à Christophe Dubois. Que tous soient remerciés, même si nous n'avons pas toujours suivi leurs suggestions.

2 Ces deux moments renvoient, grosso modo, aux deux périodes d'après-guerre qui évoquent le fordisme et le post-fordisme, même si ces deux vocables n'appartiennent pas à ce cadre théorique.

3 Nous nous inspirons ici librement de Jeffrey Alexander (1982, p. 34) et de Steven Seidman (1987, pp. 12 et 361) pour la distinction entre les concepts analytiques et substantiels ainsi que de Jean-Michel Chapoulie (1991, 2001) pour la notion de formule de recherche.

4 Elton Mayo (1880-1949) arrive d'Australie en 1923 et entre à la Business School de Harvard en 1926. Il intègre l'équipe de recherche à la Western Electric de Hawthorne en 1928 et en prend la direction jusqu'en 1932. Faut-il considérer Elton Mayo comme sociologue ? Le rattachement d'un auteur à une discipline est parfois difficile. Pour certains, Elton Mayo est un consultant en ressources humaines. Il a une formation de psychologue, mais il est aussi bon connaisseur de la pensée sociologique, travaille avec Llyod Warner (1898-1970), spécialiste en anthropologie, et élabore une nouvelle théorie de l'acteur qui n'est pas très éloignée, comme on le verra, de celle de Parsons.

5 Talcott Parsons (1902-1976) séjourne un an à Londres en 1924-1925 et un an à Heidelberg en 1925-1926. Il est nommé instructeur au Département d'Économie de Harvard en 1927 et passe au nouveau département de sociologie en 1931 (Rocher, 1972). Il traduit en anglais *L'Éthique protestante et l'esprit du capitalisme* de Max Weber et publie *La Structure sociale de l'action* (appelée ici dorénavant : SSA) en 1937, *Social Systems* en 1951 ainsi que des articles en sociologie de la médecine. Ajoutons qu'il n'a connu le succès aux États-Unis qu'en 1949 avec la seconde édition de SSA et qu'il ne sera pas cité en France à cette époque, comme en témoigne l'absence de citation bibliographique dans les articles de Georges Friedmann & Jean-Daniel Reynaud (1958), Jean-Daniel Reynaud (1962) et Alain Touraine (1952) qui présentent les travaux américains.

6 Hawthorne est dans la banlieue de Chicago.

7 Ce vocabulaire d'irrationalité est emprunté à Vilfredo Pareto (voir plus loin) et non à Max Weber.

8 Dans ce contexte potentiellement révolutionnaire, la remarque de Talcott Parsons et Renée Fox (1952, dans 1972, p. 168) sur le rôle de malade que nous exposerons plus loin, prend un relief tout particulier : « On a toute raison de croire que la maladie est moins dangereuse pour la société que d'autres formes de conduite déviante comme le crime et certaines formes d'action politique » (souligné par nous). Opter pour le rôle de malade, c'est donc abandonner la voie révolutionnaire, pour une voie « réformiste » et intégrée.

9 Il est troublant de remarquer le succès du darwinisme spencérien auprès des sociologues nazis (Gerhardt 2002, p. 21).

10 La reconnaissance juridique sera accordée aux organisations syndicales dès le *Wagner Act* de 1935, dans le cadre du premier *New Deal* de Franklin Roosevelt. Dans les années quarante, des chercheurs de Harvard comme Elton Mayo et Benjamin Selekman donneront des analyses positives du rôle du syndicat (Desmarez, 1986b, p. 47) et de jeunes sociologues français

comme Michel Crozier ou Jean-Daniel Reynaud seront impressionnés par ce fait syndical lors de leurs visites américaines.

11 Même si l'on assiste avec le Progressisme à la montée du pragmatisme, le darwinisme est encore relativement dominant, vraisemblablement du fait de son association à la science économique marginaliste comme l'a bien vu Gerhardt (2002). Notons que cette thématique restera toujours influente aux États-Unis durant le premier tiers du xx^e siècle. On sait qu'à travers huit décisions successives en 1935 et 1936, la Cour Suprême des États-Unis jugera inconstitutionnel et contraire au droit américain, le programme social-keynésien du premier *New Deal* de 1932 (Fohlen, 1969, pp. 140-142). Si Herbert Spencer est décédé en 1903, ses idées seront encore très largement à la mode jusque dans les années 1930, en plein début du *New Deal*, et ceci explique mieux les positions prises par Talcott Parsons en 1937 dans certaines pages de *SSA*. William Graham Sumner (1840-1910), professeur à Yale, le dernier grand porte parole de ces idées darwinistes, verra deux de ses ouvrages republiés avec un grand succès en 1918 et 1934 (Gerhardt, 2002, pp. 17-19). Comme Herbert Spencer, il était l'adversaire de toute réforme sociale et d'un État qui dépenserait pour des programmes de soutien en faveur des pauvres, à qui on éviterait ainsi de travailler pour gagner leur vie.

12 Pour une analyse, par exemple, de la position du jeune Talcott Parsons, économiste de formation, dans le champ de la science économique, voir Hans Joas (1999, pp. 35-39).

13 Talcott Parsons (1967, p. 113) établit explicitement ce lien entre darwinisme et économie néo-classique dans la *SSA* : « Le principe de survie des adaptés pouvait être regardé comme une vaste généralisation de l'économie de Ricardo [...]. Il est vrai, sans conteste, que la conception d'un ordre compétitif que développaient les économistes soutenait solidement le modèle de la théorie biologique de la sélection » (citation relevée dans Gerhardt, 2002, p. 30).

14 La question des emprunts intellectuels est toujours soumise à vérification car le réemploi de concepts peut s'accompagner d'une inflexion, voire d'une retraduction complète. Sur le plan des rapports conceptuels entre Florian W. Znaniecki et Talcott Parsons, voir François Chazel (1974, pp. 6-7), entre Florian W. Znaniecki et Elton Mayo, voir Robert K. Merton (1953, p. 224) et entre Vilfredo Pareto et Talcott Parsons, voir François Chazel (1974, pp. 22-27) et Pierre Desmarez (1986a). Nous retrouverons plusieurs concepts d'Émile Durkheim sous la plume d'Elton Mayo qui en sera, avant Talcott Parsons, l'introducteur aux États-Unis. Citons-en trois. Tout d'abord le *rituel social* : l'Australien Elton Mayo connaît bien *Les Formes élémentaires de la vie religieuse* dans lesquelles Émile Durkheim étudie l'effervescence des tribus de son pays et de plus, dans son équipe se trouve Lloyd Warner qui a effectué une importante recherche sur une tribu australienne sous la direction de Alfred R. Radcliffe-Brown. Ensuite le concept d'*anomie* sera repris par Talcott Parsons (1937) et Robert K. Merton (1938). Enfin, le *raisonnement fonctionnaliste* : Elton Mayo y recourait-il implicitement ou est-ce seulement une relecture postérieure de Robert K. Merton (1953, pp. 224) qui, soulignant clairement l'origine durkheimienne du fonctionnalisme, y trouvait un concept de fonction latente à l'oeuvre dans le groupe élémentaire (de Mayo).

15 Signalons toutefois que pour Robert K. Merton (1953, p. 224), le concept de groupe élémentaire est une découverte majeure du *Paysan polonais en Europe et en Amérique* (1918-1920) de William Thomas et Florian W. Znaniecki, qui avait été oubliée, puis redécouverte par Elton Mayo.

16 Dans les années 1930, ce thème du professionnel est au cœur de la nouvelle sociologie américaine. Outre le manager d'Elton Mayo (1933), on le retrouvera avec le médecin dont l'importance est soulignée aussi bien par George H. Mead en 1934 (Gerhardt, 2002, p. 48) que par Talcott Parsons : l'intérêt de ce dernier pour la profession médicale se manifeste dès 1932 et aboutit à ses premières publications en 1937 et en 1939 (Gerhardt 2002, p. 64).

17 Olivier Zunz (2000, p. 91) rapporte une intéressante remarque de Theodor Adorno : « Nous, les Européens, avons tendance à voir le concept d'ajustement d'une manière purement négative ».

18 On sait que Elton Mayo doit beaucoup au concept de système de Vilfredo Pareto (Desmarez, 1986b ; Chazel, 2000). Il serait intéressant de comprendre les articulations qu'il a imaginées entre le pragmatisme et la théorie de Vilfredo Pareto sur ce point.

19 Olivier Zunz (2000, pp. 19-42) a montré que cette montée du pragmatisme et cette tout autre approche de la vérité scientifique est reliée à un puissant réseau d'interactions denses, à l'œuvre depuis la fin du xix^e siècle, entre les universités, les grandes entreprises et les grandes fondations.

20 Il serait intéressant de voir ce qu'Elton Mayo devait à Pierre Janet, lui-même formé par Émile Charcot. Ce dernier, professeur de psychiatrie à La Salpêtrière, était à l'écoute de la parole du malade, de « l'hystérique » : il partait des propos mêmes du malade pour élaborer son diagnostic psychiatrique (communication de Pol-Pierre Gossiaux), ce qui tranchait avec la méthode anatomo-pathologique fondée sur l'objectivité des autopsies. Kevin Mahoney et David Baker (2002) ont fait remarquer que Elton Mayo et Karl Rogers mettent au point au même moment l'entretien non directif et que le second a certainement influencé l'équipe du premier.

21 Les recherches commencent à Hawthorne en 1924, Elton Mayo y arrive en avril 1928, et les entretiens non directifs y démarrent en juillet 1929 (Desmarez 1986, pp. 34-36 et 73).

22 Lloyd Warner (1898-1970) a-t-il exercé une double influence ? La recherche de Hawthorne lui doit certainement l'importation de la méthode anthropologique. Le fait est clairement attesté (Mayo 1960 ; Roethlisberger & Dickson 1950, p. 389). Lucien Karpik (entretien avec l'auteur) émet une hypothèse complémentaire : les références théoriques d'Elton Mayo relèvent essentiellement de la psychologie. Elton Mayo cite Pierre Janet, Sigmund Freud, Carl Gustav Jung, Jean Piaget (Mayo, 1960 ; Roethlisberger & Dickson, 1950, p. 272). Bref, ne doit-on pas aussi à Lloyd Warner une relecture sociologique, et durkheimienne, des données ?

23 Le corpus des travaux à prendre en considération doit inclure autant les textes théoriques de Talcott Parsons que la grande recherche empirique de Renée Fox, première doctorante de Talcott Parsons, sur l'hôpital de Harvard (1959), soit la période 1937-1959.

24 Nous ne revenons pas ici sur un aspect bien connu de la théorie de Talcott Parsons : l'action est un choix normativement encadré. L'action est choix : Talcott Parsons l'a appris des économistes auprès desquels il a reçu sa première formation. Mais, différence fondamentale, il n'accepte pas l'hypothèse marginaliste suivant laquelle les fins de l'action sont aléatoires. La société n'est pas qu'un « entrecroisement aveugle d'intérêts particuliers » (Joas, 1999, p. 44). Elle fait l'objet d'une définition culturelle collective : le choix est normatif.

25 Talcott Parsons (1933) est encore marqué par les conclusions d'Elton Mayo en ce sens que le manager reste un acteur logique et rationnel dans sa mission de réorganisation sociale. Mais il introduit deux changements dans l'analyse : d'une part, il troque la définition parétienne de la rationalité d'Elton Mayo pour la weberienne ; d'autre part, il étend les critères que Max Weber avait appliqués au bureaucrate aux deux autres catégories : le manager et le professionnel. Au cours des *fifties*, le manager sera doublement dépossédé : Talcott Parsons d'abord lui retirera son statut de rationalité weberienne et au même moment ses collègues de sociologie industrielle à Harvard lui enlèveront cette mission de réorganisation sociale pour la confier aux pouvoirs publics et à l'administration. Talcott Parsons y ajoutera le professionnel. Autre changement encore : cette mission des pouvoirs publics et des professions se situera alors à un niveau supérieur, celui de la société (sur ce point, on peut consulter le chapitre 9 de Desmarez, 1986b).

26 Eliot Freidson (1970) souligne que Talcott Parsons a accentué le côté scientifique dans sa définition du médecin. Pour ce dernier, le médecin est un scientifique, un fondamentaliste, un homme de laboratoire alors que pour Eliot Freidson, c'est un clinicien, responsable de son malade. Cette observation souligne la place de la légitimité scientifique dans les analyses de 1937 à 1951.

27 Ce thème de la régression servira ultérieurement, dans la conjoncture B, de point d'appui pour une analyse du pouvoir du malade (Kuty, 1973 et 1977). Aujourd'hui, tout en conservant la ligne directrice de notre argumentation (Kuty, 1976), nous réécrivons différemment notre appréciation des analyses de Renée Fox (1959).

28 Notre hypothèse d'une certaine similitude de réflexion entre Elton Mayo et Talcott Parsons dans leurs premières théorisations de 1933 et 1937 se retrouve si l'on se penche sur *Social Systems* (1951) où l'on discerne encore le souvenir d'une même grille de lecture. Elton Mayo

et Talcott Parsons raisonnent tous deux, à des moments différents bien sûr, en termes de quatre logiques : d'un côté, efficience, affects, etc, en 1933 et de l'autre, quatre exigences fonctionnelles et quatre sous-systèmes en 1951 (Desmarez, 1986b, pp. 39 et 144). Mais une évolution est apparue : *Social Systems* s'est écarté de la perspective de 1937 pour donner un poids un peu plus important à la notion de système (Bourricaud, 1977). Jean-Daniel Reynaud note finement ce changement de perspective : « Il est permis de souligner, au contraire, qu'en passant à des normes universelles et structurelles (les quatre *pattern variables* de Parsons), on rompt avec ce qui était la principale découverte de l'expérience de Hawthorne : l'existence de règles consciemment construites, qui se modifient et se transforment, c'est-à-dire de rapports sociaux consciemment aménagés et, en outre, de règles qui peuvent être objets de contestations et de conflits par les stratégies mêmes qu'elles suscitent : c'est-à-dire tout ce que développera Michel Crozier en rapportant les systèmes d'action à des acteurs, le devenir de ces systèmes à l'effet de leurs stratégies et l'existence de conflits ou d'oppositions comme un des éléments moteurs de cette dynamique » (Reynaud EAA). Dorénavant, les extraits d'entretiens que nous avons eus avec Jean-Daniel Reynaud seront rapportés comme suit : « Reynaud, EAA », pour « Entretien avec l'Auteur ».

29 À l'époque, pour les carrières et les promotions des jeunes chercheurs, quatre universitaires monopolisaient les influences : Georges Gurvitch (dès 1945), Georges Friedmann (dès 1946), Raymond Aron (dès 1955) et Jean Stoetzel (en 1956) auxquels il faut joindre Gabriel Lebras. Sur Georges Friedmann, voir aussi Jean-Michel Chapoulie (1991, pp. 336-338), Pierre Grémion et Françoise Piotet (2004).

30 Jean-Daniel Reynaud (EAA) nous précise : « L'intérêt pour la recherche empirique découle aussi d'un intérêt pour le contact direct avec la réalité du travail : Touraine se fait mineur. Je passe six semaines comme OS dans une entreprise de téléphonie (en 1951 je crois), je participe comme enquêteur à une étude d'Alain Girard sur l'efficacité des services sociaux auprès des familles (1952). L'intention n'était pas "d'aller au peuple", mais plutôt de connaître la réalité du travail industriel et de la vie quotidienne ».

31 « Ces études sont centrées sur l'étude des postes de travail, notamment dans leur dimension technique, et elles laissent de côté l'étude des relations sociales qui se nouent autour du travail lui-même. Les analyses reposent sur des documents historiques [...] ainsi que sur des observations directes sur les postes mais non sur les comportements de travail » (Chapoulie, 1991, p. 353). Jean-Daniel Reynaud nous précise les choses dans le même sens (EAA) : « On parle de l'écoute à propos des premières enquêtes de Friedmann. Il faut relever que l'enquête de sociologie industrielle de 49-50 porte très largement sur l'examen des postes de travail, des tâches et de l'organisation et ne repose qu'en partie sur des entretiens ».

32 Ce n'est qu'un peu plus tard que se modifiera le recrutement, après la création de la licence en sociologie (sur cette création, voir Pierre Grémion, 2008) : à ce moment, Raymond Aron, nommé professeur en 1955, fera appel à des assistants de l'Université, formés à la philosophie et normaliens (par exemple Pierre Bourdieu) (Farrugia 2000, pp. 130 et 136 ; Aron, 1983 p. 474).

33 Jean-Daniel Reynaud (EAA) confirme que les friedmanniens entretiennent de bonnes relations avec l'*establishment* de l'Administration et de l'Université : « Je ne suis pas sûr qu'il y ait eu une coupure si claire entre les hauts fonctionnaires de l'INED et de l'INSEE et les jeunes sociologues. Après tout, le principal responsable des enquêtes sociales à l'INED était Alain Girard, professeur de lettres à l'origine, et qui ne jouait en aucune manière au technocrate. Les quelques contacts que j'ai eus avec les administrateurs de l'INSEE n'étaient pas du tout réfrigérants. Très tôt aussi j'ai connu la Commission de la main d'œuvre du Plan de modernisation et d'équipement. Nous avons bien pris, Touraine et moi, des chemins tout à fait inhabituels par rapport à une carrière universitaire classique. Mais, dans cette société très particulière qu'est la société française, nous avons gardé un badge qui nous garantissait de bonne compagnie grâce à nos titres universitaires. Nous étions aussi remarquablement soutenus de manière active et généreuse par des membres de la même corporation (Friedmann, Stoetzel, Aron). Bien sûr, cette situation n'était pas la même pour tout le monde ». Jean-René

Tréanton (1991) partage le même sentiment positif que Jean-Daniel Reynaud sur l'accueil réservé à la jeune sociologie.

34 Les jeunes friedmanniens effectueront tous un ou plusieurs séjours aux USA : Michel Crozier dès 1947-1948, Henri Mendras en 1950-1951, Jean-Daniel Reynaud en 1953 (mission de productivité) et en 1963 (visiting professor à Columbia), Alain Touraine en 1952-1953.

35 Comme témoignage *a contrario* de la réussite de cette alliance de la haute fonction publique modernisatrice avec les sociologues, il y a l'hypothèse avancée pour expliquer la vogue du structuralisme à la française de Claude Lévi-Strauss et de ses comparses. François Dosse (1991, pp. 458-464), citant Jean-Louis Fabiani, y voit une stratégie de reconversion des élites classiques, formées à la philosophie et issues de l'ENS, face à la menace de la nouvelle élite, l'ENA associée aux nouvelles sciences sociales.

36 Georges Gurvitch sera très net : « Dans leur écrasante majorité, les sociologues américains et leurs imitateurs en Europe ne possèdent aucune préparation philosophique et pensent que celle-ci leur est parfaitement inutile. Mieux encore, l'inaptitude à toute analyse philosophique et l'ignorance de toute pensée philosophique, sont considérées comme des qualités de choix recommandables aux chercheurs » (Farrugia, 2000, p. 155). Et de son côté, Georges Balandier, disciple de Georges Gurvitch (cité par Francis Farrugia, 2000, p. 134) écrira que « l'AISLF assure une défense de la sociologie théorique, critique, soucieuse de libre évaluation des situations actuelles, face à une sociologie empirique souvent écervelée et complaisamment gestionnaire ». Pour d'autres références dans le même sens, voir Jean-Michel Chapoulie (1991), Johann Heilbron (1991), Goulven Boudic (2005).

37 En 1961 encore, Jean-Daniel Reynaud (1961, pp. 50, 51 et 63) devra repousser les prétentions de la philosophie à « fonder » la sociologie et à la tenir en « régime de liberté surveillée ». Avec une ironie mordante, il formule sur un ton parfois polémique qu'il reconnaît volontiers, une de ses critiques majeures contre *La Raison dialectique* : l'absence de confrontation aux faits. « [Sartre] ne touche pas aux faits. [...] Laissons de côté les faits, il suffit que Marx l'ai dit [...] Ces vérités sont si bien établies qu'une preuve les affaiblirait. On s'incline devant elles et nous aurions tort de prendre pour une démarche intellectuelle cette adhésion cérémonielle par laquelle le philosophe s'unit au corps mystique du prolétariat ».

38 Parmi les friedmanniens, Alain Touraine occupe une position particulière. D'un côté, il pratique les enquêtes de terrain et il est anti-déterministe. Mais de l'autre, il est davantage animé par une ambition holiste. « Alain Touraine a certainement été, par la curiosité, l'intelligence, l'esprit d'entreprise intellectuel, le fils de Friedmann. Mais il ne l'est certainement pas par son ambition holiste. À sa soutenance de thèse (Sociologie de l'action), Friedmann lui avait demandé instamment de ne pas continuer dans cette voie, ce que Touraine avait courtoisement mais fermement refusé. C'est cette opposition (elle s'était déjà manifestée autour de la publication du travail sur Renault, 1955) qui a à plusieurs reprises tendu leurs rapports » (Reynaud, EAA). Georges Friedmann avait effectivement exprimé ses réserves dans la préface qu'il avait donnée à l'ouvrage de 1955 : « Sans doute est-on tenté de reprocher à M. Touraine d'aller un peu vite en besogne, de généraliser parfois à l'excès et surtout, en maints endroits, de ne pas s'être contenté d'user de sa "triade" de phases comme d'un cadre descriptif, mais bien comme d'un système, trop abstrait, qu'il applique à ses observations plutôt qu'il ne l'en fait découler ». Ce sont là les raisons profondes qui expliquent que s'il participe à l'effort d'ensemble, il n'évoluera pas comme Michel Crozier, Henri Mendras et Jean-Daniel Reynaud, vers une théorie de la négociation.

39 Le nouveau dispositif de recherche recèle bien une telle redéfinition « anthropologique » et l'introduction de 1955 nous paraît assez explicite sur cet enjeu de restitution du sens aux acteurs de base : « Nous avons grande horreur des pédants, probablement parce qu'ils sont nombreux chez nous, mais n'avons-nous pas tendance à les voir là où ils ne sont pas ? La mode est à la prise de position et au panache de l'escarmouche individuelle. Bien sûr, la générosité d'un engagement sincère est-elle respectable. Mais n'est-il pas souvent plus courageux de sacrifier à l'humble patience de la découverte et de la compréhension des faits ? Il nous paraît, quant à nous, qu'en présence d'une situation où l'indignation est facile mais ne peut guère profiter qu'à son auteur, il vaut mieux essayer de chercher honnêtement à comprendre

comment elle est possible et pourquoi elle se perpétue. Et si les circonstances rendent difficile une conclusion péremptoire, mieux vaut laisser aux intéressés eux-mêmes le soin de tirer parti de cette connaissance qui leur a été offerte" (Crozier, 1955, p. 9).

40 Expérience suffisamment forte pour que Michel Crozier y rattache la naissance de sa nouvelle identité de « chercheur » alors qu'il était déjà entré au CNRS deux ans plus tôt, en 1952 (Crozier 1994a, p. 87).

41 Ce témoignage de Michel Crozier publié en 1994 n'est pas une reconstruction *a posteriori* de sa pensée. Il est fidèle à ses sentiments de l'époque : la dédicace et l'introduction de 1955 le prouvent : « Cet ouvrage est dédié à tous les agents féminins de l'Administration qui ont bien voulu, avec une bonne grâce et des marques de sympathie que je n'oublierai pas, consacrer une partie de leur temps à répondre à des questions qui devaient leur sembler, à première vue, indiscrettes. Qu'elles trouvent ici l'expression de ma reconnaissance. Ce livre est leur livre. Elles l'ont fabriqué elles-mêmes au cours de nos entretiens. Puisse-t-il contribuer au moins indirectement à améliorer leurs conditions de travail et le climat moral dans lequel elles vivent [...] Un autre sentiment aussi nous guide; toutes les personnes que nous avons interrogées ont pensé que si nous consignions par écrit leurs réponses c'était pour en faire quelque chose, au moins un livre. Il nous semble qu'elles ne comprendraient pas que leur témoignage reste enfoui dans un carton vert. Même sous forme de chiffres et d'analyse statistique nous espérons que le lecteur en sentira un peu la chaleur humaine » (Crozier 1955, pp. 7 et 10).

42 Si l'on suit les analyses de Pierre Tripier (1991) sur la matrice disciplinaire de la sociologie du travail, on s'aperçoit que, hormis le cas d'Alain Touraine, la « Maison Friedmann » s'est davantage positionnée autour du pôle individualiste, laissant aux marxistes et à Pierre Bourdieu les deux autres pôles holistes, ceux de la classe et de la société.

43 Le CNRS venait de publier en 1955 les deux premiers ouvrages d'Alain Touraine et de Michel Crozier. Ce dernier fera l'objet de deux comptes-rendus dans le *Monde*, dont un de Maurice Duverger (Crozier 2002, pp. 91-92).

44 Dans son commentaire sur ce livre de Georges Friedmann, Denis Ségrestin (2004, p. 149) écrit : « Ce livre nous remet opportunément sur la bonne voie, de même qu'il nous affranchit de toutes sortes de tabous, tels que par exemple, l'interdit de fait qui pèse sur la référence à Mounier : Mounier, une de ces figures dont je serais quant à moi porté à croire qu'au plan éthique, elle occupe chez les sociologues français une place presque aussi déterminante que celles de Marx et de Weber ».

45 L'expérience sera condamnée par le Vatican en 1954. La trop grande proximité de certains prêtres avec le PCF et la CGT inquiétait les milieux conservateurs de l'Église (Winock, 1996). À ce sujet, Jean-Daniel Reynaud (EAA) rappelle « la trajectoire du Père Montuclard. Il dirigeait la revue *Jeunesse de l'Église*. Il a quitté l'ordre des Dominicains après cette condamnation et est entré au CNRS où il a achevé une thèse sur les problèmes de la participation et précisément des comités d'entreprise (thèse de sociologie). Il est devenu ensuite professeur à l'université d'Aix et partenaire de François Sellier dans les premières formes de collaboration entre économie et sociologie du travail » (voir aussi Boudic, 2005, pp. 196-211).

46 Michel Crozier avait participé tout au long de l'année 1955 (Boudic, 2005, p. 214) à la préparation du numéro de mai 1956, c'est-à-dire au moment même où il rédigeait son livre sur *Les Petits fonctionnaires au travail*.

47 En fait, *Esprit* réservera deux salves à cette intervention. D'abord en avril 1956 sous la plume de Joseph Rovin présentant les travaux de trois friedmanniens : Michel Crozier, Joffre Dumazedier (sur les loisirs) et Alain Touraine. Puis Michel Crozier et Alain Touraine en mai 1956. Cette année-là, les jeunes friedmanniens avaient brisé collectivement la deuxième exclusion : ils avaient réussi leur entrée dans la tribu des clercs. Et Jean-Daniel Reynaud (EAA) ajoute : « Oui, ils avaient réussi leur entrée, mais en les bousculant et en cherchant à leur imposer de nouvelles voies de réflexion et de nouvelles méthodes de travail (ce qui est dit très clairement plus haut dans votre texte). C'est aussi à partir de ces expériences qu'il faut comprendre les réflexions critiques que développera à plusieurs reprises Michel Crozier sur

le rôle des intellectuels et sur ce personnage très particulier et déjà un peu anachronique de l'intellectuel français ».

48 Dans cette mouvance des chrétiens de gauche, présents à *Esprit*, il y a aussi François Sellier, professeur d'économie à Aix, dont il faudrait mieux connaître l'influence : « Son livre *Stratégies de la lutte sociale* (1960) est une œuvre pionnière dans l'analyse de la négociation, tout particulièrement par son approche interdisciplinaire » (Reynaud EAA).

49 Michel Crozier n'aura donc jamais quitté le champ politique des intellectuels tout en accomplissant un intéressant périple. En 1951, il appartient à la gauche libertaire trotskiste et publie dans les *Temps Modernes* (« Je n'ai jamais été vraiment trotskiste [...] on me présentait comme "marxiste indépendant" » (Crozier, 2002, pp. 80 et 86). Entre 1953 et 1957, il publie dans *Esprit*, revue d'intellectuels chrétiens de gauche devenus réformistes. En 1958, il donne un article de « néo-rationaliste libéral » (Grémion, 1994, p. 75) à la revue *Preuves*. Il participera encore aux travaux d'*Esprit* qu'il quittera sans bruit en 1968.

50 « Les liens entre le Club Jean-Moulin et la rédaction d'*Esprit* mise en place par Jean-Marie Domenach sont particulièrement forts et les échanges entre les deux organisations si évidents que certains observateurs ont pu conclure à une confusion entre le club et le groupe politique d'*Esprit* et à leur participation commune à l'élaboration d'une idéologie de la modernisation » (Boudic, 2005, p. 262).

51 « Affirmer que la société technicienne s'imposait de la même manière fondamentale à Stalingrad et à Détroit, mais qu'elle pouvait être gérée de façons différentes çà et là : à l'époque, c'était une affirmation neuve et choquante à deux égards que Russie et Amérique puissent être jugées à la même aune, c'était affirmer que la technique ne commandait pas la structure sociale. Par la suite, Raymond Aron en fera sa théorie de la société industrielle » (Mendras, 1995, p. 25).

52 Et lors du colloque de 2002 consacré à Georges Friedmann, Jean-Daniel Reynaud (2004, pp. 172-173) le rappellera encore, et soulignera que ce qui était en jeu, c'était l'idée même d'action collective : « La définition des postes des tâches de travail ne découle pas simplement de la nature des machines employées ou des exigences. Elle est l'œuvre d'organiseurs qui analysent les opérations effectuées, les redéfinissent, les groupent en tâches individuelles, assurent la liaison entre elles. Le Taylorisme peut être interprété en liaison avec une relation de classe. Il doit aussi être étudié comme une action humaine, comme une intervention dans le travail et dans les relations de travail, comme une invention intellectuelle et organisationnelle [...] On passe ainsi d'un déterminisme global à l'analyse des actions humaines et de leurs conséquences, d'un holisme économique et social à une sociologie de l'action [...] De ce fait, aussi, la rationalité ne pouvait plus être définie de l'extérieur indépendamment que ce que découvriraient les acteurs eux-mêmes dans l'action ».

53 Georges Friedmann co-signe les quatre textes du traité de Georges Gurvitch (1958), deux co-signés avec Jean-Daniel Reynaud et deux avec Jean-René Tréanton. En comparant le texte de 1958 co-signé avec Jean-Daniel Reynaud avec celui de 1962 que Jean-Daniel Reynaud signe seul (dans le *Traité* de Friedmann-Naville), on peut penser que Jean-Daniel Reynaud a écrit l'essentiel des textes de 1958.

54 Sur Donald Roy, on peut consulter Jean-Michel Chapoulie (2001, pp. 390-408 et 2006).

55 Cette importance de Donald Roy, Jean-Daniel Reynaud (2004, p. 172) la rappellera encore quarante ans après, et nous écrira en 2008 : « Un auteur comme Donald Roy, dès 1953, étudie le freinage comme une stratégie des exécutants. De ce fait il n'explique plus le freinage par une résistance des sentiments, il y voit une action rationnelle. Les relations humaines sont très largement réinterprétées en termes de théorie des jeux. Notons immédiatement que ceci n'est pas tout à fait exact : la stratégie du "coulage" des temps vise la transformation des règles, ce qui change la notion même de stratégie. L'acteur dans l'organisation est de nouveau rationnel. Il me semble même que c'est ce changement qui permet à Michel Crozier (1963) de faire en très grand le retournement de l'interprétation des relations humaines en stratégies rationnelles des acteurs » (Reynaud, EAA).

56 Il est communément admis que l'interactionnisme de la deuxième École de Chicago (celle de Hugues) ne sera connu en France qu'à partir de 1972-1973 (Chapoulie, 1972 ; Kuty 1973).

Ce point doit être corrigé aujourd'hui. Il est certain que Crozier a rencontré le raisonnement interactionniste notamment à travers les travaux de William Foote Whyte (Crozier, 1963 ; Grémion 1994) et que ce raisonnement a structuré une partie de l'analyse stratégique. Je remercie Ehrard Friedberg d'avoir attiré mon attention sur ce point.

Pour citer cet article

Référence électronique

Olgierd Kutý, « La naissance de la négociation (1933-1962) », *SociologieS* [En ligne], Théories et recherches, mis en ligne le 28 octobre 2008. URL : <http://sociologies.revues.org/index2483.html>

À propos de l'auteur

Olgierd Kutý

Professeur à l'Université de Liège (Belgique). Chercheur associé au Centre de Sociologie des Organisations, Paris (France) – o.kuty@ulg.ac.be

Résumé / Abstract / Resumen

Y avait-il une négociation avant la négociation ? En France, on considère les années 1960 comme fondatrices de la théorie de la négociation avec les deux approches de Michel Crozier et Jean-Daniel Reynaud. Or il apparaît que le thème de la négociation a lentement émergé aux États-Unis dans les années 1930. On doit distinguer deux sources américaines. Il y a tout d'abord Elton Mayo et Lloyd Warner : la découverte d'une structure informelle des sentiments à Hawthorne (1933) témoigne de la reconnaissance d'un début d'autonomie de l'acteur. Et puis il y a les travaux du milieu des années 1950 (Alvin Gouldner, Herbert Simon). Si le premier courant a influencé Georges Friedmann et les jeunes friedmanniens de Paris, le second a marqué spécifiquement Michel Crozier. Cet article analyse cette nouvelle production conceptuelle qui prend place au croisement de trois champs intellectuels très spécifiques : les champs de la méthodologie, des concepts substantiels et des concepts analytiques.

Mots clés : anthropologie, rationalité, négociation, École des relations humaines, sentiments, structure informelle, Michel Crozier, Georges Friedmann, Elton Mayo, Talcott Parsons, Jean-Daniel Reynaud, Alain Touraine, Lloyd Warner

The birth of negotiation (1933-1962)

Mayo, Friedmann, Crozier and Reynaud

Was there a negotiation before the negotiation? In France, one considers the years 1960 as founders of the theory of the negotiation with the two approaches of Michel Crozier and Jean-Daniel Reynaud. However it appears that the topic of the negotiation slowly emerged in the United States in the years 1930. One must distinguish two American sources. There are first of all Elton Mayo and Lloyd Warner: the discovery of an informal structure of the sentiments at Hawthorne (1933) shows the recognition of a beginning of autonomy of the actor. And then there is the works of the middle of the years 1950 (Alvin Gouldner, Herbert Simon). If the first way of thinking influenced George Friedmann and the young “friedmanniens” of Paris, the second one influenced specifically Michel Crozier. This article analyzes this new conceptual production which takes place at the intersection of three very specific intellectual fields: the fields of methodology, of the substantial concepts and of the analytical concepts.

La naissance de la négociation (1933-1962): Mayo, Friedmann, Crozier y Reynaud

¿Existió una especie de prenegociación antes de la verdadera negociación? Se considera en Francia que los años sesenta fue el periodo en que se desarrollan las teorías de la negociación con dos aproximaciones, la de Michel Crozier y la de Jean-Daniel Reynaud. Sin embargo parece ser que el interés por el análisis de la negociación comenzó tempranamente, por los años treinta, en los Estados Unidos. En primer lugar Elton Mayo y Lloyd Warner ponen de relieve, en Hawthorne, en 1933, la estructura informal de los sentimientos que contribuirá a establecer las bases de la autonomía del actor. Seguidamente las investigaciones por los años cincuenta (Alvin Gouldner, Herbert Simon). Si el primer grupo influenció Georges Friedmann y a sus discípulos parisinos, el segundo grupo tuvo una marcada influencia en Michel Crozier. Este artículo analiza esta nueva producción conceptual que surge en el cruce de tres líneas de influencia intelectuales específicas: el terreno de la metodología, los conceptos sustanciales y los conceptos analíticos.