

Éditions OPHRYS et Association Revue Française de Sociologie

Les régulations dans les organisations: Régulation de contrôle et régulation autonome

Author(s): Jean-Daniel Reynaud

Source: *Revue française de sociologie*, Vol. 29, No. 1, Travail: D'Autres Jalons (Jan. - Mar., 1988), pp. 5-18

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

Stable URL: <http://www.jstor.org/stable/3321884>

Accessed: 09/10/2010 02:01

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

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

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

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



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

Jean-Daniel REYNAUD

Les régulations dans les organisations : régulation de contrôle et régulation autonome *

RÉSUMÉ

Les notions d'organisation formelle et d'organisation informelle ont-elles toujours une valeur analytique ? L'analyse des organisations a montré que le système informel ne vise pas seulement le maintien d'un équilibre social interne, mais est aussi orienté vers les fonctions externes de l'organisation. De ce fait, les relations entre les règles imposées de l'extérieur et celles qu'essaient de faire respecter les exécutants sont des relations d'opposition et de négociation. Il s'agit donc plutôt de deux efforts de régulation, l'un autonome, l'autre de contrôle. Ils n'opposent pas deux blocs définis une fois pour toutes, la direction et les travailleurs, mais, plus généralement, ceux qui appartiennent à un groupe de travail et toute autorité qui cherche à régler son activité de l'extérieur. De manière très générale, la régulation dans une organisation a donc deux sources concurrentes et est, à tout moment, le résultat d'un compromis.

La sociologie de l'organisation distingue traditionnellement, dans l'ensemble de la régulation qui s'applique aux comportements des membres de l'organisation, des règles explicites ou officielles et des règles implicites. Les premières, et tout particulièrement celles qui ont forme et valeur juridiques, sont celles qui apparaissent d'abord à l'observateur, alors que les secondes ne se révèlent qu'après un examen direct des pratiques. Les premières fixent les responsabilités en cas de faute et déterminent la sanction applicable, elles permettent d'arbitrer les différends, elles doivent inspirer les décisions des autorités responsables. Les secondes guident les procédures effectives de travail, de collaboration et de décision, elles assurent le fonctionnement quotidien de l'organisation. Les deux groupes de règles peuvent être plus ou moins éloignés l'un de l'autre (parfois jusqu'à la contradiction). Sauf périodes exceptionnelles (la grande ferveur d'une secte religieuse ou d'un petit groupe politique, les débuts d'une petite organisation), ils ne sont pas identiques, et le second ne se réduit pas au premier.

* Une première version, plus courte, de cet article a été présentée aux journées de Sociologie du travail de Lille (12-13 mars 1987). Je remercie tous ceux dont les critiques et les suggestions m'ont conduit à

remanier profondément ce premier texte, et particulièrement Michel Liu et Emmanuèle Reynaud. Ma dette est évidente à l'égard de Christian Morel (*La grève froide*, Paris, Ed. d'Organisation, 1981).

Les distinguer, ce n'est donc pas seulement dire que les règles officielles ne s'appliquent qu'imparfaitement, qu'il y a une sorte de dégradation du droit dans les pratiques; que la mauvaise intelligence des règles, les oppositions entre hommes et entre groupes, l'irruption des intérêts individuels viennent en fausser ou en détourner l'application. C'est dire qu'il y a plusieurs types de règles, plusieurs sources de régulation. Bien que ces différentes sources ne soient pas à égalité de légitimité ni de pouvoir, une analyse réaliste de la vie d'une organisation doit tenir compte de cette pluralité et essayer de comprendre les rapports entre les éléments qui la constituent.

Sans prétendre traiter l'ensemble du problème, nous voudrions en aborder un aspect, à travers une revue de la littérature (1) : celui du rapport entre les règles qui viennent de la direction, qui descendent du sommet vers la base (nous les appellerons règles de contrôle) et celles qui sont produites, dans l'entreprise, par les groupes d'exécutants eux-mêmes (nous les appellerons règles autonomes). Il nous semble en effet que les travaux accumulés depuis une quinzaine d'années permettent de renouveler les termes dans lesquels se pose ce problème.

1. — *Organisation formelle et organisation informelle*

Le point de départ obligé d'une telle analyse se situe évidemment dans les études dirigées par Elton Mayo à la Western Electric et plus précisément le compte rendu classique qu'en ont fait Roethlisberger et Dickson (2).

On se rappelle qu'à la fin du livre les auteurs résument leurs conclusions théoriques en distinguant, à l'intérieur de l'organisation sociale, une organisation *formal* (officielle, explicite, écrite, l'ensemble des règles qui sont affichées dans une organisation) et une organisation *informal* (officieuse, non reconnue, en partie clandestine, l'ensemble des règles qui n'apparaissent qu'à l'observation soigneuse des pratiques et après entretien avec les intéressés). Toutes deux, organisation formelle et organisation informelle, reposent sur un système de valeurs et de croyances (que les auteurs appellent un système idéologique). On peut caractériser la première par la logique du coût (une logique économique qui mesure en termes de prix de revient et plus généralement de résultats sur le marché ce qu'il est bon et mauvais de faire) et une logique de l'efficacité (logique « technique » qui mesure l'adéquation des moyens aux fins). L'autre est liée à une logique des sentiments qui, comme son nom l'indique, est « profondément enracinée dans les sentiments et l'affectivité » (*deeply*

(1) Il s'agira plutôt d'un survol très rapide, et nous nous en excusons auprès des nombreux auteurs que nous n'aurons pas cités explicitement.

(2) F.J. Roethlisberger et V. Dickson,

Management and the worker, Cambridge, Harvard University Press, 1939. On consultera l'excellente analyse de Pierre Desmarez, *La sociologie industrielle aux Etats-Unis*, Paris, A. Colin, 1986.

rooted in sentiment and feeling) et qui « représente les valeurs inhérentes aux relations entre hommes des différents groupes de l'entreprise » (3).

Deux précisions sont importantes. Tout d'abord, la logique des sentiments ne désigne pas simplement un ensemble d'états affectifs. Elle est bien une logique et, dans notre langage, une régulation. Quand les auteurs veulent en donner des exemples, ils citent « le droit au travail », « l'ancienneté », « l'équité » (*fairness*), « un salaire permettant de vivre » (*living wages*).

En second lieu, la direction n'a pas le monopole de la logique du coût et de l'efficacité. Il existe des cas où les exécutants la mettent en œuvre. En sens inverse, la logique des sentiments existe dans les rangs de la direction : « Il suffit d'un entretien avec un contremaître ou un cadre pour vérifier l'importance pour lui des valeurs liées aux interactions à l'intérieur de son groupe ».

Reste que, si la logique des sentiments est la même dans la forme parmi les cadres et parmi les ouvriers, elle diffère dans son contenu : la logique du coût et de l'efficacité est généralement plus importante pour l'encadrement que pour les exécutants, et inversement pour la logique des sentiments. C'est bien la direction qui a, ajouterions-nous, la responsabilité de l'organisation formelle.

Quels sont les correctifs que l'on serait tenté d'apporter, aujourd'hui, à cette analyse classique ? En simplifiant à l'extrême quelque quarante années de discussion, nous en retiendrons deux.

2. — *De l'informel à l'autonome*

Les deux types de logique, tels qu'ils sont définis par Roethlisberger et Dickson, ne s'opposent pas, malgré leur nom, comme l'affectif et l'irrationnel d'une part, le rationnel de l'autre. Tous deux s'appuient sur des valeurs et inspirent des régulations. Tous deux peuvent se trouver confrontés sur le même terrain pour résoudre des problèmes concrets. L'équité (*fairness*) n'est pas plus ou moins rationnelle que l'efficacité. Reste bien cependant une différence majeure : la logique des sentiments cherche à satisfaire des valeurs internes à l'organisation ; elle répond à certains besoins créés par les rapports sociaux (4). Au contraire, la logique du coût et celle de l'efficacité répondent à des contraintes externes : celles de la production et du marché. Comme les termes mêmes l'indiquent, elles sont les seules à garantir la survie de l'entreprise. Bien que le respect de la

(3) ...« *which represents the values residing in the interhuman relations of the different groups within the enterprise* » (op. cit. p. 564).

(4) Visiblement, les auteurs pensent, et leur formulation le montre, aux rapports

entre pairs à l'intérieur de chaque strate de la hiérarchie beaucoup plus qu'aux rapports hiérarchiques. Mais, bien qu'important en lui-même, ce fait ne change pas notre raisonnement.

logique des sentiments soit lui-même un facteur d'efficacité — c'est après tout la leçon principale que la pratique a retenue de ces études —, elle est donc étrangère aux objectifs économiques et techniques de l'entreprise.

Or c'est justement ce point que les données accumulées sont venues démentir. Dès les années 50, Donald Roy montrait que le freinage, analysé par Roethlisberger et Dickson comme une réaction de protection sociale, pouvait parfaitement être considéré comme une auto-organisation, dont les travailleurs défendaient l'efficacité contre la logique des sentiments de la direction (5). Les travaux de l'Institut Tavistock ont clairement établi, quoi que l'on pense de la notion de système socio-technique, que les traditions et la culture professionnelle des mineurs avaient des fins et une efficacité productives, que le système social des relations entre hommes, des communications, des normes et des valeurs était directement un élément du système productif (6).

Aujourd'hui, par le biais des cercles de qualité, un retournement complet a été réalisé : les pratiques inventées par les exécutants, les régulations de travail qu'ils savent créer non seulement ne sont plus l'expression clandestine de leur « résistance au changement », mais sont considérées comme une ressource précieuse à mobiliser, comme un gisement d'intelligence et de productivité.

Personne ne prétend, assurément, que les pratiques des exécutants servent exclusivement l'intérêt de la production ou sont automatiquement à son service. Mais elles ne s'opposent plus à ce que demande la direction, comme la défense du statu quo social au progrès technique, comme la satisfaction de valeurs sociales à la rationalité technique. Les régulations autonomes peuvent s'opposer aux régulations de contrôle et les contrecarrer. Mais elles ont très généralement pour objet une activité et visent un résultat externe. Elle ne sont pas nécessairement un repli du groupe sur lui-même et sont souvent sensibles à des impératifs de résultats.

3. — *Deux régulations en concurrence*

Pour autant, régulation autonome et régulation de contrôle, puisqu'elles peuvent toutes deux obéir à une logique d'efficacité, vont-elles facilement se conjuguer ? Là aussi, les résultats accumulés obligent à remettre au centre du problème la relation de subordination et les oppositions qu'elle engendre (et peut-être vaut-il la peine de le rappeler non seulement par rapport aux classiques des relations humaines, mais aussi à certaines théories « modernes » du management).

(5) Donald Roy, « Efficiency and 'the fix' informal intergroup relations in a piece work machine-shop », *American journal of sociology*, 1954. Ouvriers de production, régleurs et magasiniers, avec la complicité des contremaîtres, s'ingénient à gagner du temps

(pour arrondir les salaires au rendement, mais aussi pour produire) tandis que la direction multiplie les contrôles et sacrifie l'efficacité au respect de ses prescriptions.

(6) Eric Trist *et alii*, *Organizational choice*, London, Tavistock Press, 1963.

Revenons, pour le montrer, à Roethlisberger et Dickson. La théorie qu'ils présentent à la fin du volume comporte en effet une ambiguïté. D'une part, les deux types de logique se distinguent par leur objet (technique et économique d'une part, social de l'autre) et donc par la forme d'organisation à laquelle ils se rapportent (formelle ou informelle). D'autre part, la logique des sentiments, puisqu'elle exprime les valeurs inhérentes aux relations à l'intérieur d'un groupe, appartient aussi bien à l'encadrement qu'aux exécutants. Mais l'encadrement a-t-il la même logique des sentiments que les exécutants ? Non, dans son contenu au moins. Or il ne semble pas nécessaire aux auteurs de préciser ce contenu. Puisqu'il arrivera le plus souvent que l'encadrement, du fait même de ses responsabilités, obéisse à la logique du coût et à celle de l'efficacité, il n'est pas nécessaire de détailler ce qu'est sa logique des sentiments. Et, dans l'analyse concrète, tout se passera comme si encadrement et logique de l'efficacité coïncidaient : le freinage des ouvriers est une protection contre les pressions venues d'en haut, qui obéissent à cette logique. Le glissement d'une conception à l'autre est sensible au point d'en remettre en cause la définition : ce qui définit la logique du coût et de l'efficacité, ce n'est pas seulement son objet, c'est aussi la position de ceux qui l'exercent. Elle est une logique de contrôle.

Faut-il rappeler sur ce point la démonstration classique de Joan Woodward (7) ? La technique ne commande pas l'organisation : elle pose des problèmes face auxquels la direction construit des moyens de maîtriser l'aléa, l'incertitude, et d'assurer la production dans des conditions économiquement favorables. Les exigences d'une technologie n'imposent pas, par une logique de l'efficacité propre à son objet, des structures et des procédures de décision. La direction les met en place pour maîtriser la situation (8).

Réciproquement, ce qui s'exprime dans l'organisation informelle n'est pas simplement une logique des sentiments sociaux. Le freinage ne se borne pas à affirmer en général l'équilibre du système social constitué par une équipe de travail. Il cherche à établir une régulation *contre* d'autres régulations venues d'en haut. Il affirme une autonomie *contre* l'effort de contrôle des techniciens et des organisateurs. Les auteurs de *Management and the worker* n'ont pas seulement sous-estimé sa rationalité (son objectif d'organisation de la production et de défense des intérêts des salariés) mais aussi sa nature stratégique.

C'est bien pourquoi les termes d'organisation officielle (ou formelle) et d'organisation officieuse (ou informelle) nous paraissent finalement mal adaptés. La régulation des subordonnés ne se trouve pas être différente

(7) Joan Woodward, *Industrial organization : behaviour and control*, Oxford, Oxford University Press, 1970.

(8) Il est clair que la situation à maîtriser n'est pas définie seulement par la technolo-

gie, même si l'on donne un sens extrêmement large à ce terme, comme le fait Charles Perrow, *Organizational analysis*, London, Tavistock Press, 1971.

de celle de la direction parce qu'elle a un objet différent, mais parce qu'elle essaie d'affirmer une autonomie. La régulation qui vient d'en haut ne bouscule pas la première parce que les impératifs d'efficacité bousculent les équilibres sociaux. C'est, au contraire, son objet même que de peser sur la régulation des salariés, de chercher à contrôler les zones de liberté et d'autonomie qu'ils s'octroient. C'est pourquoi nous proposons de l'appeler régulation de contrôle.

4. — Des relations de pouvoir spécifiques

Que cette reformulation emprunte pour l'essentiel au paradigme de la sociologie de l'organisation proposé par Michel Crozier et Erhard Friedberg (9) est assez évident pour qu'on puisse se borner à en rappeler deux conséquences.

1) La régulation autonome n'est pas officieuse ou informelle en ce sens qu'elle serait spontanée ou l'expression simple des convictions communes d'un groupe. Comme l'ont montré toutes les études de terrain (à commencer par celles de Elton Mayo et de ses associés), c'est une régulation, souvent très élaborée, qui est enseignée aux nouveaux venus et en partie imposée à ceux qui voudraient s'en écarter. Elle peut être imposée à un groupe par une minorité culturellement ou économiquement stratégique. Elle est donc bien la construction, avec ce que cela comporte de contrainte et d'apprentissage, d'un ensemble de normes sociales (10).

Réciproquement, la régulation de contrôle n'est pas toujours exprimée de manière adéquate dans la réglementation officielle (bien qu'elle cherche le plus souvent à s'affirmer ainsi). Elle peut avoir des sources diverses et des moyens d'action divers. Ce qui la définit, c'est seulement son orientation stratégique : peser de l'extérieur sur la régulation d'un groupe social.

2) Les valeurs affectives très fortes que les exécutants attachent à leur régulation autonome (mais aussi celles, souvent tout aussi fortes, que les « contrôleurs » attachent à la leur) s'expliquent non par l'existence d'un domaine affectif séparé de celui de l'organisation rationnelle, mais par les enjeux de pouvoir qui sont liés à la rencontre de ces deux régulations. Elles sont même un moyen de mettre au jour ces enjeux de pouvoir.

Avons-nous pour autant simplement ramené l'analyse classique du formel et de l'informel à celle des relations de pouvoir ? Oui (11), mais avec trois précisions importantes.

(9) Michel Crozier et Erhard Friedberg, *L'acteur et le système*, Paris, Le Seuil, 1978.

(10) Michel Liu, « Technologie, organisation du travail et comportements des salariés », *Revue française de sociologie*, 22 (2) 1981, pp. 205-221.

(11) Il resterait à préciser ce qui, dans les relations de pouvoir, assure une légitimité à certaines pratiques et quelle est l'importance

de cette légitimité. Cette analyse n'a pas sa place ici. Une discussion approfondie devrait notamment examiner les élaborations « rationnelles » qui fondent la légitimité (droit, économie, technologie) et s'interroger sur la place que leur fait Michel Crozier (par exemple dans *Etat modeste, Etat moderne*, Paris, Fayard, 1987).

1) Les deux régulations, mais il est particulièrement intéressant de le dire pour la régulation autonome, sont rationnelles non seulement en ce sens que les acteurs y poursuivent de manière (à peu près) cohérente des fins conformes à leurs préférences, mais aussi, au moins partiellement, en un autre sens : elles peuvent accepter une rationalité de production ou d'efficacité, c'est-à-dire servir des fins qui sont celles de l'organisation elle-même; s'il s'agit d'une entreprise, accepter des critères de prix de revient, de qualité, de marché. Bien entendu, toute régulation n'est pas économiquement rationnelle du point de vue de l'entreprise. Mais les contraintes extérieures ne sont pas totalement absentes dans les stratégies des acteurs.

Elles peuvent l'être de manière très variable et sous des formes très opposées. C'est même une des découvertes les plus importantes de la pratique de l'organisation, dans les années récentes, que d'avoir imaginé des formes d'organisation qui rendent plus sensibles à l'intérieur de l'entreprise les contraintes extérieures, qui diminuent ou suppriment la distinction entre les fonctions à régulation essentiellement interne et celles qui sont tournées vers l'extérieur.

Mais l'existence de cette « rationalité externe » (12) (si on nous permet cette abréviation) est un élément important de la théorie des organisations.

2) Les stratégies des acteurs (et c'est en un sens la réciproque de ce que nous venons de dire) s'expriment par des régulations (et notamment des régulations de l'activité de travail). Elles visent donc non seulement à atteindre des résultats qui intéressent une des parties prenantes, mais, directement ou indirectement, à régler l'ensemble de l'activité pertinente (si l'on préfère, cette stratégie est aussi un projet qui comporte un principe de totalité). Ce qui est donc en cause dans la rencontre des deux types de régulation, ce ne sont pas seulement les enjeux de chacun, ce sont bien les règles du jeu.

3) La distinction des deux régulations ne s'applique pas à n'importe quelle relation de pouvoir. Elle désigne une relation spécifique : celle qui s'établit entre un groupe et ceux qui veulent la régler de l'extérieur.

Elle est donc tout particulièrement reconnaissable dans les relations hiérarchiques : entre des subordonnés et des supérieurs. Cependant, la relation hiérarchique n'est pas la seule relation de contrôle (une dépendance fonctionnelle peut créer des relations du même type). Réciproquement, la suppression ou l'allègement des relations hiérarchiques ne suffirait pas à supprimer le rapport (la confrontation) entre les deux types de régulation. Très généralement, cette confrontation existera toutes les fois qu'un individu ou un groupe a une capacité d'initiative concernant les objectifs, les procédures (les technologies) d'un autre groupe. Il est à

(12) Ou encore d'un « principe de réalité », pour employer un terme que Michel Crozier utilisait pour caractériser l'entreprise

dans la vie sociale (journées de l'Institut de l'entreprise, 1985).

peine nécessaire de souligner que cet événement, loin d'être exceptionnel, est de règle dans la vie économique puisqu'il est propre à tout acte d'entreprise, de direction et même à toute initiative qui ne concerne pas seulement un individu isolé.

Du point de vue de l'intervention ou de la politique d'organisation, les conséquences pratiques sont claires. Si l'on considère, comme on le fait volontiers aujourd'hui dans les directions « éclairées », que les capacités d'organisation professionnelle et technique des exécutants sont une ressource précieuse qu'il faudrait mobiliser au profit de l'entreprise, le moyen d'y parvenir est-il d'accroître leurs possibilités de participation ? Le mot, employé depuis quelque quarante ans à partir de travaux de psychologie sociale, est hautement ambigu, parce qu'il dissimule un problème majeur : la régulation autonome n'est pas le fruit d'une ingéniosité que les dirigeants auraient sottement méconnue. Elle est une stratégie en réponse à leurs efforts de contrôle et elle conquiert des positions de pouvoir contre ce contrôle. Le retournement ne peut pas se faire simplement parce que la hiérarchie voudra bien reconnaître l'intelligence des exécutants et lui ouvrir les bras. L'extraction des ressources intellectuelles n'est pas séparable d'une modification de pouvoirs. Les cercles de qualité obligent les contremaîtres à jouer deux rôles à la fois, et deux rôles assez contradictoires. Les groupes d'expression, quand ils ne s'éteignent pas dans la méfiance ou le découragement réciproques, demandent une négociation (même si cette négociation n'a pas les procédures et les interprètes habituels des revendications de salaires) (13). Il n'y a pas de management participatif, où un leadership démocratique permettrait à tous de s'exprimer. Il peut y avoir une redistribution et une négociation de la distribution des initiatives, des sanctions et des contrôles.

Inversement, si les expériences de « démocratie industrielle », en Norvège, en Suède ou en France, ont, au total, exercé une influence limitée, n'est-ce pas pour des raisons qu'indique leur nom même ? Parce qu'elles sous-estimaient gravement la nature et l'importance des rapports de pouvoir existants et donc se trompaient sur la nature de la négociation du changement. L'« encapsulation » des expériences, est-ce autre chose que l'impossibilité de retrouver dans l'atelier ou l'usine d'à côté la relation de pouvoir qui a permis « l'expérience » sans qu'on en ait pris une claire conscience (14) ?

5. — Les acteurs et les objets de la régulation

Pour la commodité, nous avons raisonné jusqu'ici comme si les acteurs de la régulation étaient bien définis et définis a priori : exécutants et

(13) Anni Borzeix, « Ce que parler peut faire », *Sociologie du travail*, n° 2, 1987, pp. 157-176.

(14) Ou le fait que l'expérience révèle trop bien quelles relations de pouvoir elle

suppose et à quelles relations elle aboutit, et donc que certains des intéressés, dans l'entreprise d'à côté, s'y refusent. Mais cela revient au même pour notre propos.

encadrement (*workers et management*) ou salariés et direction. Mais, si importantes que soient ces oppositions, qui croirait aujourd'hui que le partage est fait une fois pour toutes entre ceux qui pensent et ceux qui exécutent, et que le « rapport salarial » ne change pas ? Si l'on prend au sérieux les termes que nous avons employés, autonomie et contrôle, ils doivent être rapportés à des acteurs réels et singuliers, qui se constituent et se transforment, notamment dans leurs relations mutuelles (15).

1) Dans une organisation, l'activité de régulation peut avoir beaucoup d'objets : elle porte sur les méthodes de travail (comment aboutir au produit recherché, quels critères de qualité accepter, quelles précautions prendre), mais aussi sur l'accès aux postes, la promotion, les salaires ; ou encore sur l'adoption d'une technique nouvelle et le partage des responsabilités qu'elle entraîne. Ces différents domaines de régulation peuvent être étroitement interdépendants : la production est déterminée par le métier, le marché du travail organisé selon ses exigences, les technologies mises en œuvre en fonction de la division du travail que le métier exige. Mais, même dans ce cas, le total ne forme pas un ensemble totalement cohérent, ne serait-ce que par l'effet des contraintes extérieures (de nouveaux matériaux ou de nouveaux produits, l'état du marché, des technologies nouvelles).

Des sources de régulation différentes peuvent correspondre non seulement aux différents domaines de régulation, mais à différents objets dans un même domaine : l'ensemble des salariés peut s'intéresser au minimum hiérarchique, mais telle filière de promotion n'intéressera qu'un petit groupe professionnel. Et c'est vrai des régulations de contrôle comme des régulations autonomes : bien que la direction ait un penchant pour les règles générales (pour la centralisation du contrôle), elle peut très bien déléguer la régulation technique de la production.

2) Si les enjeux sont dispersés et variables, les acteurs qu'ils rassemblent le sont aussi. Plus précisément, la création d'une régulation n'est pas une activité possible d'un acteur déjà constitué. Elle constitue un acteur social : elle définit son extension et ses limites, prononce les exclusions qui font sa spécificité, précise sa structure interne, dit à qui il s'allie et à qui il s'oppose. Elle constitue un acteur collectif en l'insérant dans un jeu social. Elle n'est pas la conséquence d'un rassemblement ni même le simple résultat de convictions communes préétablies, mais l'élaboration d'une stratégie collective.

C'est pour avoir oublié cette évidence qu'une partie du mouvement syndical, en Italie comme en France, a fait confiance à cet acteur semi-mythique qu'est « le groupe homogène de production » et que la législation de 1982 lui a confié en fait (même s'il n'a pas utilisé cette terminologie) un droit d'expression directe. Ce qu'a révélé l'expérience,

(15) Cf. Emmanuèle Reynaud, « Identités collectives et changement social : les cultures collectives comme dynamique d'ac-

tion », *Sociologie du travail*, n° 2, 1982, pp. 159-177.

c'est non seulement que l'unité géographique d'un atelier ou d'un service n'est pas une unité sociale, ou qu'un groupe de salariés n'a pas forcément des intérêts homogènes, mais que les individus unis dans un même système technique ne forment pas « naturellement » un acteur collectif capable d'action (et d'abord d'expression). Pour l'illustrer d'une comparaison, les raisons pour lesquelles les cercles de qualité ont eu une tout autre portée que les groupes d'expression sont justement celles qui affirment leur nature « stratégique » : ils ont un objectif bien défini, ils se constituent par volontariat ou cooptation, ils ont des interlocuteurs précis dans la hiérarchie. Les vertus qu'une conception un peu abstraite de la solidarité des salariés (ou de la classe ouvrière) attribuait aux groupes d'expression sont peut-être justement ce qui a limité leur efficacité (16).

3) Définir la régulation dans un rapport social et faire reposer la constitution des acteurs collectifs qu'elle constitue sur une stratégie, ce n'est cependant pas réduire ces acteurs à un objectif ou à une fonction dans un système. Elle peut évidemment faire de mauvais paris sur l'avenir : les hommes de métier ont souvent défendu un capital professionnel nécessairement promis à la ruine. Elle s'appuie sur les ressources existantes, quel que soit leur caractère précaire ou hétérogène, et conclut donc des alliances ou prononce des exclusions pour des raisons qui apparaîtront plus tard comme non pertinentes pour l'organisation ou comme ruineuses : la solidarité des métiers du livre, en rejetant à l'extérieur les filières professionnelles de secrétariat où se recrutent les clavistes, outre qu'elle s'appuie sur une vieille opposition hommes/femmes, a bien des chances de limiter à un avenir très court l'horizon de la corporation (17). De ce point de vue, un acteur collectif est très généralement pluridimensionnel.

Il y a donc un poids des identités acquises, qui n'est pas seulement celui des traditions ou des habitudes, mais qui repose sur le caractère mal réversible de certains choix et sur l'interdépendance des choix et des alliances.

6. — La rencontre des régulations

La formulation que nous proposons n'a-t-elle pas le désavantage d'être plus abstraite que la distinction classique entre formel et informel ? En effet, dans les descriptions des sociologues de l'organisation, l'informel, c'est souvent tout simplement ce qu'on constate dans les faits, l'organi-

(16) Nous nous fondons notamment sur les travaux de Anni Borzeix, Danièle Linhart, Denis Segrestin, *Sur les traces du droit d'expression*, 2 vol. multigr., CNAM, 1985; et sur Christophe Midler, Christian Moire et Jean-Claude Sardas, *Les méthodes de gestion innovatrices*, rapport CRG, 1984. Il va sans dire que ni les uns ni les autres ne portent

la responsabilité des conclusions que nous tirons.

(17) Margaret Maruani, Chantal Nicole, avec la collaboration de Dominique Rossi, *Voyage à l'ombre d'un doute*, CNAM, 1985. Là encore, nous avons seul la responsabilité des conclusions que nous formulons.

sation réelle du travail, par opposition aux règles écrites ou à ce qu'imaginent les dirigeants. Parler de régulation autonome et de régulation de contrôle, n'est-ce pas au contraire laisser dans le vague l'essentiel : ce qui se passe réellement est-il conforme à l'une ou à l'autre ?

Plus simplement : comment l'organisation fonctionne-t-elle réellement ?

1) *Le prescrit et le réel*

A dire vrai, la difficulté existe tout autant dans les termes traditionnels : bien que, le plus souvent, la description du système informel ait l'ambition d'être la description de ce qui se passe réellement, ce n'est qu'en partie vrai. Le système formel réagit, essaie d'imposer ses lois, découvre les déviations et les corrige. Même si le sociologue est généralement de cœur avec les agents de l'informel et désapprouve *in petto* les interventions malencontreuses du management, il n'en nie pas l'existence et ne prétend pas qu'elles n'ont aucun résultat.

Ce sont probablement les ergonomes qui, dans l'analyse des tâches de production, ont poussé le plus loin l'opposition du travail prescrit (les consignes données par l'encadrement) et du travail réel (celui qu'exécute vraiment l'opérateur). La validité et l'intérêt de cette distinction sont indiscutables, ne serait-ce que pour identifier les problèmes réels que doit résoudre le travailleur, souvent bien différents du schéma simplificateur que se transmettent concepteurs et cadres (18). Cette analyse confirme pour nous la réalité et l'importance de la régulation autonome : elle n'est pas un fantasme d'indépendance, une simple réaction affective au poids de l'autorité, elle repose sur des informations pertinentes que le travailleur détient (et souvent détient seul). Mais ne peut-on soutenir que le « travail réel » est le résultat d'un compromis entre les deux sources de régulation ? Ce qui conduirait à distinguer, dans les interprétations que l'on recueille auprès des exécutants — précaution méthodologique non négligeable —, ce qu'ils jugent être la bonne manière de faire et ce qu'ils font réellement ; mais aussi à analyser davantage en termes de négociation la régulation effective, le compromis du « travail réel ». Quand les clavistes font admettre par l'encadrement qu'elles aient le droit de ne pas « faire la norme » dans les périodes normales contre le maintien d'une cadence élevée lorsqu'elles sont hors contrôle, n'est-ce pas là clairement une régulation de compromis (19) ?

2) *Régulation conjointe et régulation de contrôle*

Dans une entreprise, les représentants du personnel et les représentants syndicaux sont consultés sur un certain nombre de règles ou les négocient directement. Le produit de cette négociation (au sens large du terme) est

(18) On trouve des exemples frappants dans Alain Wisner, *Quand voyagent les usines*, Paris, Syros, 1985.

(19) Corinne Chabaud et Gilbert de

Terssac, « Du marbre à l'écran : rigidité des prescriptions et régulations de l'allure de travail », *Sociologie du travail*, n° 3, 1987, pp. 305-322.

donc une régulation conjointe, plus ou moins étendue, plus ou moins contraignante. On ne saurait confondre cette régulation conjointe avec ce que nous avons appelé la régulation autonome : elle est de manière bien caractérisée une régulation de contrôle, puisqu'elle vient de l'extérieur donner des règles aux unités concrètes de travail. Elle l'est évidemment lorsqu'elle s'exerce dans des unités de négociation vastes (comme une branche d'industrie). Elle l'est le plus souvent dans une entreprise, sauf dans les cas extrêmes où elle se bornerait à constater et stabiliser une régulation locale des producteurs.

C'est donc un aspect décisif des stratégies syndicales que la place qu'elles font aux régulations autonomes. Elles peuvent en effet s'appuyer très largement sur elles et se borner à faire passer dans les textes les régulations traditionnelles d'un métier. Elles peuvent réciproquement donner une importance très variable à la formalisation, à la « juridicisation » de cette régulation : ce qui sépare radicalement le syndicalisme britannique de celui des Etats-Unis, tous les deux fortement appuyés sur les règles du métier, la coutume et la pratique, c'est que le premier s'est toujours refusé à faire entrer la coutume et l'accord dans le droit et à les rendre opposables à la partie adverse devant un tribunal, tandis que le second, tout en préservant en grande partie ce droit « privé » contre les réglementations étatiques (par exemple, dans la philosophie de l'arbitrage) a, au contraire, développé un formidable appareil juridique.

Les stratégies syndicales peuvent aussi s'établir sur la méfiance à l'égard des régulations autonomes parce que les syndicats sont sensibles à ce qu'elles comportent de compromis avec les exigences de l'employeur (ces régulations subordonnées pouvant être, en partie au moins, des régulations dépendantes). Les syndicats cherchent dans ce cas à dégager des règles juridiques, qu'ils jugeront plus propres à sauvegarder l'indépendance et la dignité de leurs membres. Mais ils devront pour cela tourner le dos à la pratique des ateliers, souvent feindre de l'ignorer et en tout cas refuser de s'appuyer sur elle. Il se peut que des syndicats ainsi orientés trouvent dans des associations patronales, intéressées, elles aussi, par la création d'une règle commune de droit, des partenaires compréhensifs. Il se peut aussi que des directions, que toute leur formation conduisait, jusqu'à une date récente au moins, à ignorer la régulation autonome et à vouloir l'ignorer, soient de bons partenaires pour cette régulation conjointe éloignée de l'atelier et des réalités quotidiennes de la production.

Est-ce le cas de la France ? Pas toujours, car la diversité est grande selon les branches et les professions. Mais c'est peut-être suffisamment le cas pour quelques grandes branches, comme la métallurgie, pour que le schéma puisse éclairer certaines des difficultés actuelles du syndicalisme, ouvrier et patronal, et certaines vicissitudes de la négociation.

7. — Régulations et culture

La culture d'une entreprise — telle qu'on la définit aujourd'hui, à la fois capital de tradition qui crée un climat et dessine une physionomie, manières de faire, règles et normes qui déterminent des procédures, mais aussi des qualités et des capacités; voire capital de valeurs communes ou disputées — est-ce la même chose que l'ensemble des régulations élaborées dans les rapports sociaux ? Nous croyons pouvoir répondre affirmativement, au bénéfice de trois remarques.

1) Considérées à un moment donné, les régulations d'une entreprise ne forment pas un ensemble cohérent. Elles sont plutôt le résultat accumulé, l'empilement ou la combinaison mal jointe de pratiques et de règles qui sont de nature, d'époque, d'inspiration différentes, voire opposées. Les outils de gestion qui sont un bon témoin de ces régulations en révèlent souvent la complexité et même l'hétérogénéité. Les rôles sont aussi parfois contradictoires : le contremaître est un animateur ouvert à la proposition, supposant par principe la bonne volonté et l'activité des membres dans un cercle de qualité, et un contrôleur de la quantité de production dans son équipe (20). Bien entendu, cette hétérogénéité ou ces contradictions entraînent des conflits ou des dysfonctionnements (mais aussi parfois des découpages et des cloisonnements). Mais, en même temps que le système tend vers plus de cohérence, de nouvelles pratiques s'introduisent. De même que Gramsci avait proposé d'appeler « formation sociale » l'état composite d'une société qui s'explique par la juxtaposition ou la survie de plusieurs systèmes sociaux historiques différents, il faudrait parler de « formation organisationnelle » pour désigner cette stratification de pratiques et de règles.

2) Les régulations « réelles » sont des compromis (souvent assez instables) entre autonomie et contrôle. Mais la variété de ces compromis est très grande, aussi grande que celle des procédures par lesquelles on les atteint, et ils ne se laissent pas ranger sur une dimension simple (démocratie ou centralisation). Dans une régulation complexe, les modes de participation (et le poids éventuel) de chacun varient selon les phases de la décision. Définir en commun des règles générales n'aboutit pas au même résultat qu'élaborer ensemble une solution. L'intervention des représentants ne dispense pas de la démocratie directe sur d'autres points. Plutôt que de chercher à faire une classification des formes de régulation conjointe (au sens large de ce mot), il vaut mieux, pour le moment, constater les variétés de l'expérimentation en cours. L'étude, si incertaine qu'en soit la définition, des « nouvelles techniques » nous aura au moins appris cela (21).

(20) J'emprunte cet exemple, en même temps que l'essentiel du paragraphe, à C. Midler, C. Moire, J.-C. Sardas, *op. cit.*

(21) Elle conduit peut-être à poser des problèmes plus fondamentaux encore sur

l'ordre social. S'il est vrai, comme le soutiennent d'excellents juristes en France et en Italie, que l'on voit s'effondrer « l'ordre public social » (c'est-à-dire la hiérarchie institutionnelle des textes selon leur origine en

3) Rappelons ce que nous avons dit au paragraphe 5 : parce qu'elles sont multidimensionnelles, parce qu'elles ne sont pas purement fonctionnelles, les régulations constituées des différents groupes charrient un poids considérable de valeurs, de traditions vivantes, d'obligations qui dépassent de très loin les besoins immédiats de la production ou les intérêts directs des producteurs. De ce point de vue, les régulations présentes dans l'entreprise dépassent largement son horizon et viennent souvent de plus loin qu'elle. La taille apparente des groupes ne doit pas ici faire illusion : l'entreprise est évidemment super-ordonnée aux groupes qui la composent, mais ces groupes peuvent exister sur une échelle de temps plus longue que l'entreprise (22).

L'entreprise est donc bien un contrat, mais elle combine pour un objectif économique (lui-même complexe) des finalités qui la dépassent. Cette combinaison a une valeur propre (économiquement, c'est évident; socialement aussi). Mais c'est parce qu'elle donne satisfaction au moins partielle à une finalité plus large.

Il n'est donc nullement contradictoire de voir dans la culture d'entreprise à la fois un capital commun, un ensemble de valeurs au moins potentiellement communes et le lieu de contestations ou de conflits multiples. La différenciation des intérêts et l'autonomie croissante des groupes ne sont pas contradictoires avec un résultat commun (23).

Parler de régulation, ce n'est donc pas rejeter ce qu'a apporté la notion de culture. Mais c'est peut-être se donner le moyen de mieux l'analyser.

Jean-Daniel REYNAUD

*Conservatoire national des arts et métiers
2, rue Conté, 75003 Paris*

droit du travail), faut-il en conclure à la fin du droit social ? D'un certain droit, oui. Est-il le seul ? N'y a-t-il pas des types différents d'ordre social ?

(22) Nous nous inspirons ici d'une réflexion de Georges Benguigui lors du collo-

que de Lille déjà cité.

(23) Nous croyons être en accord avec ce qu'écrivent Renaud Sainsaulieu et Denis Segrestin, « Vers une théorie sociologique de l'entreprise », *Sociologie du travail*, n° 3, 1986, pp. 335-352.