Document généré le 11 oct. 2024 22:58

International Review of Community Development
Revue internationale d'action communautaire

Travail et régulations sociales
Work and social controls
Trabajo y regulaciones sociales

Gilbert de Terssac

Numéro 25 (65), printemps 1991

Le travail : autres réalités, autres regards

URI : https://id.erudit.org/iderudit/1033917ar
DOI : https://doi.org/10.7202/1033917ar

Aller au sommaire du numéro

Éditeur(s)

Lien social et Politiques

ISSN

0707-9699 (imprimé)
2369-6400 (numérique)

Découvrir la revue

Citer cet article

de Terssac, G. (1991). Travail et régulations sociales. *International Review of Community Development / Revue internationale d'action communautaire*, (25), 127–135. https://doi.org/10.7202/1033917ar

Résumé de l'article

À partir de nos recherches dans les industries à hauts risques, cet article analyse les modes de combinaison des actions individuelles qui conduisent à l'obtention d'une certaine efficacité dans la production et étudie la formation du système de règles auquel obéissent les combinaisons qui se créent. L'hypothèse générale est que l'efficacité de l'entreprise dépend de sa capacité de mobiliser et de combiner les ressources individuelles, donc de sa capacité de reconstituer le système social de façon que cet acteur collectif soit porteur d'effets économiques, mais aussi d'effets avantageux pour chacune des parties en présence. L'analyse des régulations sociales, c'est-à-dire des confrontations et des compromis entre exécutants mais aussi avec l'encadrement, sert à vérifier cette hypothèse.

Tous droits réservés © Lien social et Politiques, 1991

Ce document est protégé par la loi sur le droit d'auteur. L'utilisation des services d'Érudit (y compris la reproduction) est assujettie à sa politique d'utilisation que vous pouvez consulter en ligne.

https://apropos.erudit.org/fr/usagers/politique-dutilisation/

Cet article est diffusé et préservé par Érudit.

Érudit est un consortium interuniversitaire sans but lucratif composé de l'Université de Montréal, l'Université Laval et l'Université du Québec à Montréal. Il a pour mission la promotion et la valorisation de la recherche.

https://www.erudit.org/fr/

Travail et régulations sociales

G. de Terssac

Les recherches que nous présentons [1] portent sur la reconstitution du système social dans l'entreprise, c'est-à-dire sur l'organisation des ensembles humains rassemblés pour produire (de Terssac, 1990). Cette organisation « dichotomique » (Friedmann, 1962) sépare le « milieu d'exécution » du « milieu de décision ». Le « milieu de décision » fixe un ensemble de règles formelles ; celles-ci définissent d'une part le système de contribution et de rétribution de chacun et répondent d'autre part aux besoins de prévisibilité qui enrobent tous les modèles d'organisation. Néanmoins, dès les années 1980, l'obtention d'une performance apparaît comme tributaire de l'intervention humaine, et la dynamique des acteurs collectifs est reconnue comme le facteur déterminant de l'efficacité des systèmes de production (d'Iribarne, 1984 ; Jones et Wood, 1984 ; Kern et Schumann, 1989 ; de Terssac et Coriat, 1984).

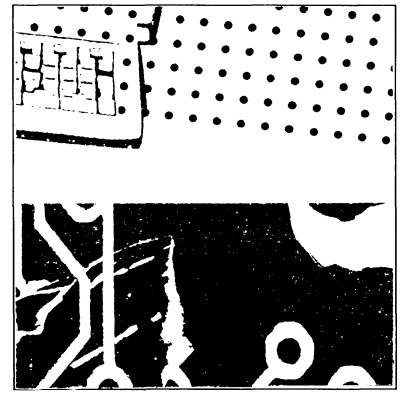
Que le groupe d'exécution soit reconnu comme source d'efficience des automatismes mis en œuvre dans la production, cela semble faire l'objet d'un « consensus » chez les sociologues. En revanche, cette conviction pose plusieurs questions : premièrement, comment l'encadrement parvient-il à mobiliser le groupe d'exécution alors que les règles formelles qu'il élabore ne réussissent pas à déterminer le comportement des exécutants ? Deuxièmement, par quels processus le groupe d'exécution parvient-il à se constituer en acteur collectif porteur d'effets économiques ? Troisièmement, par quels processus les acteurs en présence réussissent-ils à combiner les règles issues de l'encadrement et les règles non écrites dérivées de l'exécution ?

La création des règles effectives élaborées par les acteurs en présence pour sortir la production constitue l'objet de nos recherches : il s'agit de comprendre les processus par lesquels passent les différents acteurs pour combiner leur propre système de règles. L'hypothèse générale est que l'efficacité d'un système de production dépend de plusieurs types de règles, dont la combinaison constitue une production conjointe : elle est obtenue par une « régulation sociale » variable selon le niveau auquel elle est développée (le groupe d'exécution ou l'entreprise). La théorie de la « régulation conjointe » élaborée par Reynaud (1979 et 1989) et à laquelle nous avons recours part de la diversité, voire de l'opposition des points de vue des acteurs en présence : elle permet de montrer comment s'élaborent des compromis que chacune des parties estime satisfaisants et s'engage à respecter. Dès lors, l'analyse ne peut plus être limitée au relevé des difficultés de l'application de la règle imposée mais doit porter sur les processus de formation des règles effectives qui

combinent « les règles de contrôle » et « les règles autonomes » (Reynaud, 1988).

La création de règles effectives en tant que production conjointe nous a amené à distinguer deux niveaux d'analyse : celui du groupe d'exécution et celui de l'entreprise. Au niveau du groupe d'exécution, nous avons recherché d'une part la nature des règles non écrites, c'est-à-dire les manières d'agir communes, et d'autre part la façon dont ces règles non officielles sont élaborées et deviennent précisément pour les exécutants des contraintes d'autant mieux partagées qu'elles sont élaborées en commun au travers de négociations informelles. Au niveau de l'entreprise, nous avons recherché le processus de construction des règles effectives tel qu'il s'élabore au travers des régulations sociales entre l'encadrement et les exécutants : il s'agit des divers arrangements entre les subordonnés et la hiérarchie par lesquels se combinent dans l'entreprise des groupes de règles distincts pour former un ensemble cohérent.

Trois secteurs ont été retenus (la chimie, les cimenteries et le secteur nucléaire) pour l'analyse de la relation entre le système de règles imposé par l'encadrement et le système de règles non écrites élaboré par le groupe d'exécution. Les résultats de cette analyse peuvent être interprétés dans le cadre des modèles d'organisation non déterministes tels qu'ils sont développés dans la conception soit d'outils de gestion de la production, soit d'outils d'aide à la décision. Les méthodes retenues concernent l'enregistrement systématique des opérations réalisées, en salle de commande, par différents opérateurs pour dégager le mode effectif de répartition des tâches, l'entretien avec les personnes concernées pour dégager la signification des résultats de la description, enfin l'analyse de traces écrites (bordereaux précisant les tâches réalisées par les différents opérateurs).



Les règles non écrites complètent les règles formelles

Les règles non écrites sont des solutions d'organisation élaborées par les exécutants pour sortir la production : ces solutions ont en commun d'être des manières d'agir conduisant au résultat quel que soit le chemin suivi. Il s'agit de tous les « bricolages » permettant aux exécutants d'atteindre le résultat par une adaptation des solutions préconisées au contexte de la tâche. Cette adaptation repose sur la prise en compte d'informations concrètes sur l'état du processus, sur le niveau de fonctionnement des installations ou sur les caractéristiques de l'équipe à un moment donné : son degré de mobilisation, le niveau de préparation ou d'indisponibilité de l'un de ses membres.

Dans cette perspective, travailler ce n'est pas simplement mettre en œuvre des procédures, mais gérer l'univers situationnel dans lequel se déroule l'action : c'est avant tout comprendre les instructions, compléter la partie implicite qui enrobe toute prescription et vérifier leur cohérence au regard des conditions d'exécution concrètes.

Dans l'industrie de processus continus, les fluctuations des valeurs des variables du processus quittent parfois les plages de fonctionnement pour lesquelles elles ont été prévues : il s'ensuit une alarme sonore et visuelle. De tels incidents sont certes prévus si l'on en juge par leur signalement et par les procédures de travail prévues pour les récupérer : mais les procédures comprennent beaucoup d'implicites que les opérateurs doivent gérer. Dans la plupart des cas lorsque la variable quitte la zone autorisée de fonctionnement une suite d'actions est spécifiée soit pour gagner une zone de repli sûr soit pour mettre à l'arrêt tout ou partie des installations. Néanmoins ces règles visent à définir rigoureusement ce qu'il faut faire (nature et ordre des opérations) dans des conditions données (opérateurs disponibles, configuration des installations spécifiques), elles ne peuvent pas être appliquées en l'état. Du reste, si elles pouvaient l'être dans des conditions sûres, il n'y aurait pas besoin d'opérateurs humains pour les mettre en œuvre. Dans la notion de procédure il y a aussi une incertitude sur la complétude de l'instruction ou sur sa cohérence : ce doute sur la validité de la règle écrite doit être levé par l'opérateur humain (Chabaud et de Terssac, 1987). L'encadrement

attend des exécutants qu'ils gèrent les implicites et les incertitudes qui sont dans les instructions. Implicitement, il attend des exécutants d'une part qu'ils vérifient la validité de l'information affichée, c'est-à-dire confirment que l'alarme correspond bien à une dérive affichée de façon à éviter les alarmes battantes et que cette dérive signalée correspond bien à une modification des variables du processus de façon à éviter un défaut du capteur qui pourrait afficher une fausse information. Implicitement, l'encadrement attend d'autre part des exécutants qu'ils fassent un diagnostic de l'incident, c'est-à-dire qu'ils recherchent la ou les causes de la dérive, qu'ils fassent un pronostic sur les conséquences de cette perturbation ; un tel pronostic peut les conduire à ne pas déclencher de procédure de récupération si le phénomène à l'origine de la déviation est transitoire. Implicitement, enfin, l'encadrement attend des exécutants qu'ils établissent un diagnostic de faisabilité de l'action prévue, c'est-à-dire qu'ils vérifient la compatibilité des opérations prévues en ce cas avec les conditions concrètes d'exécution : l'opérateur affecté à cette tâche par la procédure peut être déjà accaparé par une autre tâche (les interférences de tâches sont exclues dans les procédures), le matériel qu'il faudrait utiliser peut ne pas être disponible, le respect de la procédure peut rendre difficile la réalisation de l'opération compte tenu du temps disponible ou de l'urgence de la réponse. En cas de non-pertinence de l'action prévue les opérateurs doivent agir soit sur les conditions d'exécution, soit sur la procédure (en l'adaptant au contexte, en changeant de procédure ou en élaborant une procédure plus pertinente).

Les solutions d'organisation mises en place par le groupe d'exécution ne constituent pas des infractions qu'il s'agit de sanctionner, mais bien des déviations fonctionnelles servant à compléter les schémas d'exécution formels. Sans de telles déviations la production ne serait sans doute jamais obtenue ; elles visent à gérer l'incertitude qui enrobe l'obtention du résultat par la production de solutions variables et locales en fonction du contexte de travail et des équipes.

La nécessité d'une intervention humaine, soit pour gérer les implicites qui accompagnent toute procédure soit pour traiter les cas non prévus, indique que les règles formelles écrites ne définissent pas complètement la contribution des exécutants. En effet, les modèles du comportement du processus utilisés par l'encadrement pour définir les instructions sont souvent incomplets, parce que tous les cas de figure ne sont pas prévus ou bien parce que le concepteur estime que ceux qui auront à réaliser le travail savent ce qu'il faut faire. Ces modèles sont parfois incohérents, parce que les conditions concrètes d'exécution ne correspondent pas toujours à celles qui sont prévues : un opérateur requis dans la procédure pour réaliser une opération peut être absent ; un organe de secours que l'on pensait en état de fonctionnement peut être en panne, une réparation prendre plus de temps que celui qui est fixé par la procédure, un retard dans l'arrivée d'une copie peut, dans la presse, compromettre la réalisation du journal dans les délais voulus.

Cette apparente insuffisance des instructions n'est pas un déficit de règles formelles, mais une limitation dans leur élaboration, étant donné que le modèle qui prévaut postule la stabilité du processus et des opérateurs, l'interchangeabilité des opérateurs humains ; surtout, il réduit le travail humain à quelques opérations, alors que leur mise en œuvre dépasse largement le cadre de l'énoncé. C'est pourquoi nous pensons que, dans ce modèle d'organisation déterministe, l'encadrement est contraint d'accepter si ce n'est une interprétation de la règle, du moins des degrés de liberté pour que le groupe d'exécution puisse gérer soit les limites des modèles utilisés soit leur incohérence. La solution optimale projetée peut être en quelque sorte considérée par l'encadrement comme sous-optimale puisque son utilisation ne garantit pas l'obtention du résultat : les exécutants sont alors dans l'obligation d'améliorer la solution proposée pour parvenir au résultat. Ils disposent pour cela d'une certaine marge de manœuvre inhérente aux limitations qui se glissent dans toute modélisation ou d'une certaine autonomie pour gérer « la quantité de blancs » caractéristiques des schémas de conception (Kern et Schumann, 1989).

Les règles non écrites constituent le collectif de travail

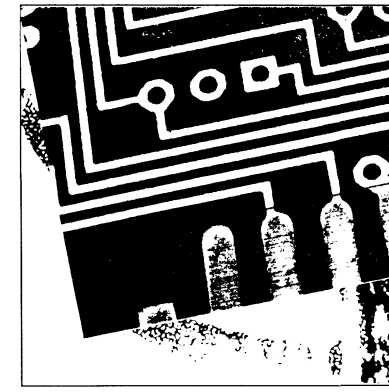
Un collectif n'est pas fondé par le système de contraintes extérieures qui pèsent sur lui : les règles « venues d'en haut » ne suffisent pas pour définir et faire fonctionner un collectif. De même, l'action collective ne se met pas en place par simple addition ou combinaison d'actions d'individus ayant les mêmes intérêts ou partageant des valeurs communes. L'action d'un collectif suppose des contraintes que se fixe le groupe, un ensemble de règles communes dans lesquelles chacune des parties se retrouve ; l'action collective peut alors être considérée comme la mobilisation d'acteurs obéissant à des règles qu'ils considèrent

comme les leurs et qu'ils s'engagent à respecter.

D'où viennent ces règles et par quels processus réussissent-elles à s'imposer aux individus ? Au niveau du groupe d'exécution, l'élaboration d'une stratégie collective passe par deux processus. Le premier concerne le mode de décision qui accompagne l'élaboration d'une solution d'organisation : ces décisions sont prises en commun par les personnes concernées, ce qui signifie qu'au sein du groupe d'exécution les solutions ne sont pas imposées par quelques-uns. Elles font l'objet d'un accord entre les parties intéressées, c'est-à-dire d'un compromis obtenu à partir de concessions réciproques. Ce qui pèse sur l'action des membres du collectif d'exécution c'est l'obligation d'expliciter leur point de vue sur la méthode employée et de le mettre en discussion au sein du groupe d'exécution. Le second processus concerne la mise en commun des ressources de chacun : il s'agit d'apporter des connaissances complémentaires indispensables à la réalisation d'une séquence de travail ou à la décision de l'engager. Ces connaissances peuvent être contextuelles et provenir des informations sur l'univers situationnel dans lequel une telle séquence de travail prend place ; elles peuvent être générales et faciliter la compréhension de la séquence à entreprendre. Autrement dit, l'appartenance au groupe d'exécution ne suffit pas pour définir le comportement de ses membres : il faut disposer d'une base de connaissances commune et élaborer une stratégie opératoire en commun.

Illustrons les processus d'élaboration des règles non écrites par les résultats d'une recherche menée dans une industrie à hauts risques. Le résultat de la décision conduit le groupe d'exécution à procéder à une autre répartition des tâches entre ses membres : l'observation de celle-ci se traduit par une contribution active des rondiers en salle de commande alors que les prescriptions stipulent que les rondiers n'ont pas à agir sur les commandes depuis la salle. Or dans l'un des sites les consultations des rondiers représentent 16 % de l'ensemble des consultations et 17 % des actions directes (actions de commande ou d'acquittement d'alarme) (Chabaud et autres, 1988).

Les entretiens avec les opérateurs concernés montrent que cette participation active des rondiers correspond à la nécessité de disposer d'un « référentiel commun » (Leplat, 1988) qui est la base de la coopération. Ce référentiel a trois caractéristiques (de Terssac et Chabaud, 1990) : il est opératif, élaboré en commun, par une mise en commun des compétences de chacun. La redistribution des opérations en est la condition. Elle vise a) à créer une base de connaissances opératives commune et juste nécessaire à l'exécution de la tâche. Avant l'exécution de toute opération en local, il s'agit de la préparer ensemble avec le chef de quart, le chef de bloc et le rondier ; cela consiste à comprendre l'ensemble de l'opération qui sera entreprise, à repérer sur les plans les réseaux et organes concernés, à recenser les conséquences probables de cette opération, à s'échanger des informations sur les difficultés qu'on pourraît rencontrer. La connaissance des uns est indispensable à la compréhension des autresı Elle vise b) à mettre en commun les ressources cognitives de chacun, c'est-à-dire à fournir au chef de bloc, quand on est rondier, les informations qu'il n'a pas sur l'état précis des installations à un moment donné, de façon à ce qu'il ne mette pas en route une procédure qui s'avérerait inopérante ; la représentation de la situation que détient chaque opérateur est partielle mais indispensable à l'autre : la connaissance des uns est indispensable à la décision des autres. Elle vise c) à mettre en œuvre une forme d'apprentissage par la pratique : l'acquisition de la compétence passe par la conduite des installations, même à partir de postes pour lesquels le rondier n'est pas encore habilité. Enfin, cette distribution vise d) à introduire de la souplesse dans l'équipe puisque cela signifie qu'en cas de surcharge de travail, un opérateur peut reporter le travail à faire sur un rondier lorsqu'il est présent en salle de commande.



L'élaboration de la règle non écrite : ou une construction sociale

Jusqu'à présent, les règles non écrites ont été présentées

comme s'imposant auprès du groupe d'exécution : tout d'abord parce qu'elles complètent les règles officielles issues de l'encadrement, ce qui montre clairement que les contraintes qu'il définit ne saturent pas l'espace de décision des exécutants. Ensuite parce qu'elles constituent la condition de l'action collective dans la mesure où la création d'un référentiel commun est ce qui permet la combinaison des actions individuelles. Comment une solution d'organisation arrive-t-elle à s'imposer aux membres du groupe d'exécution ? Qu'est-ce qui fait que soudainement l'obligation de résultat est acceptée par le groupe d'exécution ?

Nous pensons que s'il y a accord sur les vues de chacun des protagonistes c'est que les compétences sont au centre de la négociation : les transactions entre l'autonomie et le contrôle sont médiatisées par les compétences, dont chacune des parties tente de tirer le meilleur profit. Si des arrangements peuvent s'instaurer entre l'encadrement et les exécutants, c'est parce qu'ils sont scellés autour des compétences que les uns tentent de mettre au service de la production tandis que les autres tentent de les améliorer et de les faire reconnaître. L'enjeu de cet arrangement est de taille puisqu'il s'agit de la maîtrise du processus. Elle dépend de l'intervention humaine, donc des compétences mises en jeu ; mais pour autant, rien ne garantit que les exécutants détiennent de telles compétences. Plus encore, rien ne garantit qu'ils accepteront de les mobiliser, voire de les mettre en commun : non seulement parce que les savoir-faire ne sont pas facilement communicables mais surtout parce que la rétention d'information peut, si ce n'est renforcer la position de celui qui la pratique, du moins limiter la capacité de contrôle du supérieur hiérarchique, dès l'instant qu'il ne détient pas toutes les informations pour prendre une décision pertinente. La construction de la règle non écrite est avant tout l'occasion d'exploiter les compétences de chacun : si elle permet de passer « des instructions au résultat » (de Montmollin, 1984) c'est grâce aux compétences que les exécutants mettent en commun au sein du collectif. Mais cette mise en commun fait l'objet d'une contrepartie qui consiste à obtenir de la part des supérieurs hiérarchiques immédiats la possibilité de les améliorer, notamment par des « pratiques illégales ». Les termes de la transaction peuvent s'énoncer ainsi : je mets en commun les savoir-faire dont je dispose et je transmets les informations que je détiens sous réserve que mes supérieurs tolèrent l'organisation clandestine que j'utilise pour améliorer mon potentiel.

Illustrons cette transaction par l'étude des pratiques de travail des rondiers dont la présence en salle de commande fait l'objet d'un accord avec leurs supérieurs immédiats. Cet accord a pour base les compétences qu'ils détiennent ; en effet, leurs supérieurs hiérarchiques sont en situation de dépendance cognitive à leur égard, puisque l'action des chefs de bloc dépend des informations détenues par les rondiers. Les rondiers ne font-ils pas remarquer cette dépendance cognitive lorsqu'ils disent :

> La salle connaît pas tout [...] ; si le chef de salle connaît pas le tas, il ne va pas être capable de prévoir le temps ; sur son schéma, une vanne est une vanne mais en réalité sa dimension et l'effort qu'il faut développer pour la manipuler sont plus ou moins consommateurs de temps.

Et ils ajoutent que sans la mise en commun des connaissances contextuelles qu'ils détiennent, le chef de bloc ne peut à lui seul décider des actions pertinentes :

> C'est le rondier qui dit ce qu'il est possible de faire [...] ; impossible que le chef soit au courant du matériel qui lui reste [...]. Sur le tas, y a que le rondier qui sait les modifications qui ont été faites.

Dès lors on comprend mieux que les opérateurs du bloc n'ont pas le choix : ou bien accepter les rondiers en salle et avoir les informations dont ils ont besoin sur les caractéristiques des situations dans lesquelles ils vont intervenir ou bien refuser leur présence et donc se couper des ressources cognitives de leurs subordonnés. Les rondiers vont échanger leurs informations contextuelles contre la possibilité d'améliorer leurs compétences par des interventions en salle de commande et par un apprentissage du fonctionnement des installations vu de la salle de commande. Les rondiers « monnayent » leurs compétences contre la possibilité de les améliorer. Ce climat « d'illégalité tolérée » apparaît comme une condition de l'apprentissage au sens où il permet a) l'actualisation des compétences :

> On oublie, donc il faut actualiser, mettre à jour ses connaissances est nécessaire ; on fait pas ses huit heures avec les acquis.

Il permet aussi b) le contrôle de leur mise en œuvre :

> On vérifie ce qu'on a fait et que la manip. a été réalisée ; si on ouvre une vanne plus ou moins vite, on sait pas les conséquences : d'où il faut regarder sur le tableau.

Enfin, cette présence en salle de commande permet c) d'acquérir de nouvelles compétences :

> Comment on peut apprendre si on manipule pas ? La seule façon de progresser c'est de pratiquer.

Les agents de la salle de commande tolèrent cette infraction d'autant plus qu'ils en tirent un grand bénéfice. Cette présence

des rondiers leur permet de valider la solution préconisée auprès de ceux qui auront à l'exécuter, de s'assurer que cette solution est comprise d'eux, d'avoir le retour d'information et enfin, en cas de surcharge, de pouvoir confier aux rondiers certaines tâches. Ils énoncent cela ainsi :

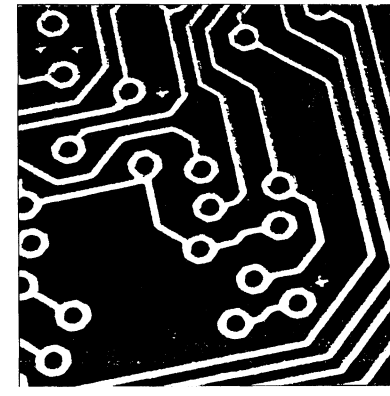
> Pour faire un travail, il faut que l'équipe soit soudée. Si y a pas moyen de communiquer ou d'échanger dans l'équipe, alors ça marche pas, les infos ne passeront pas, le travail sera mal fait.

La règle non écrite et donc bien l'occasion d'exploiter des savoir-faire, de les faire reconnaître au sein du groupe d'exécution et de légitimer les déviations collectives comme une source d'apprentissage. L'accord qui permet l'élaboration du compromis au sein du groupe d'exécution est une construction élaborée sur la base d'intérêts multiples et de préférences différentes : le chef de salle a autant intérêt à maintenir le rondier dans un rapport de subordination pour éviter d'être menacé dans son poste qu'à lui faire partager ses décisions pour bénéficier des informations qu'il détient et des savoir-faire qu'il accumule. Le groupe d'exécution affirme son autonomie en générant des solutions d'exécution à partir de négociations informelles et il se constitue dans et par cette activité de production de règles. Avec Reynaud (1988), nous dirons qu'il s'agit d'une régulation au sens où :

> 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.

Cette régulation est l'occasion de structurer et de faire fonctionner un rapport obligatoire de coopération dans lequel se trouvent ceux qui sont engagés dans la réalisation d'un travail donné. Mais cette interdépendance entre les acteurs ne se limite pas au groupe d'exécution, dans la mesure où les échanges dans lesquels ses membres sont engagés ne se limitent pas à l'élaboration d'une stratégie d'exécution : les exécutants tentent de la faire reconnaître auprès de l'encadrement et d'obtenir de lui son assentiment. De même, l'encadrement ne réussit à légitimer sa position qu'au prix de concessions : l'encadrement cherche aussi à tirer parti des compétences disponibles en acceptant l'autonomie contre l'implication des exécutants, c'est-à-dire contre la mobilisation de leurs compétences : le mode de répartition des tâches entre les ouvriers de production d'une cimenterie n'est pas connu de l'encadrement de fabrication, tout comme l'encadrement de fabrication ferme les yeux sur ce que les ouvriers de production font lorsqu'ils sont de passage au service entretien, pourvu qu'ils acceptent d'une part de remplacer à tout moment un ouvrier en fabrication et d'autre part d'assurer la fluidité de la production en se dépannant le plus possible eux-mêmes, donc en s'affranchissant de l'intervention du service entretien.

De même les ouvriers de production sont d'autant plus d'accord entre eux pour commettre une infraction collective et systématique, c'est-à-dire pour déroger à l'obligation de passer une partie de leur temps dans le service entretien, que l'encadrement donne son assentiment. Mais le contournement d'une règle imposée n'affaiblit pas pour autant le pouvoir de l'encadrement : il dispose lui aussi d'autonomie pour faire partager ses objectifs et faire accepter aux exécutants d'être disponibles en permanence pour assurer la fluidité de la production en mettant en œuvre toutes les compétences, mais aussi d'être mobilisés pour assurer la stabilité des équipes de fabrication en effectuant des remplacements à tout moment. Cette « complicité » entre la hiérarchie et les subordonnés se traduit par un arrangement, c'est-à-dire un accord qui, à la différence de l'arrangement défini par Morel (1981), n'est pas seulement favorable aux exécutants mais indispensable pour que l'encadrement puisse exercer ses prérogatives et contraindre le groupe d'exécution à l'obtention du résultat.



Les règles non écrites comme processus de coopération

Les processus de coopération qui naissent à l'occasion du travail

combinent trois types de règles : les règles d'efficacité, les règles coutumières et les règles d'apprentissage. Premièrement, les règles d'efficacité sont mises en place par les exécutants pour sortir la production en maîtrisant les risques. À l'idéal de fluidité de la production s'ajoute, dans les industries à hauts risques, la quête incessante d'actions permettant de ne pas se trouver à l'extérieur des limites et conditions prévues et de rester dans les espaces de solutions admissibles au regard de la fiabilité globale d'un système. Cet espace n'est pas totalement programmé au sens où l'encadrement n'est plus à même de spécifier totalement ce qu'il faut faire : il tolère donc de l'autonomie chez les exécutants pourvu qu'elle soit utilisée pour améliorer ou adapter les schémas d'exécution formels. De la même manière, le groupe d'exécution ne s'engage à respecter les obligations de production que s'il dispose pour cela de l'autonomie. Autrement dit, l'autonomie ne signifie pas seulement indépendance des exécutants à l'égard de leur hiérarchie mais engagement à respecter les obligations de résultats. Celles-ci deviennent une contrainte pour le groupe d'exécution non seulement parce qu'elles entraînent un contrat de confiance avec l'encadrement mais parce que leur respect signe l'appartenance de chacun au collectif : inversement, ne pas sortir la production constituerait un acte de marginalisation par non-respect de cette règle tournée vers l'efficacité et consistant à sortir la production. Les règles non écrites tirent donc leur légitimité de ce double système de validation : l'obtention du résultat et l'appartenance à une communauté.

Deuxièmement, le respect des règles coutumières consiste à faire du collectif le passage obligé pour prendre une décision, c'est-à-dire préparer une intervention, discuter de la stratégie opératoire à mettre en œuvre, développer des formes d'entraide. Ce qui importe c'est moins d'utiliser une règle antérieurement acquise que de se mettre d'accord sur une solution d'organisation adaptée au contexte. Cette obligation de production de solutions repose, au sein du groupe d'exécution, d'une part sur un mode de décision particulier, puisque les décisions sont prises en commun : cela facilite tant les contrôles de cohérence entre solutions opposées que l'engagement à les respecter puisque chacun a été associé à l'élaboration du compromis ; cette obligation de se mettre d'accord sur une solution repose d'autre part sur la mise en commun des ressources de chacun, sous réserve de l'obtention de contreparties.

Troisièmement, les règles d'apprentissage ordonnent les échanges entre les parties en présence puisque chacune d'elles tente de tirer à elle les compétences des exécutants. Côté encadrement il s'agit de s'assurer de la mobilisation des exécutants, et dans ce cadre la perte de contrôle est la condition du contrôle : pour exercer ses prérogatives et faire accepter les obligations de production, l'encadrement est conduit à accepter des déviations collectives. Côté exécutants, l'autonomie n'est pas seulement orientée vers la sortie de la production mais vers l'amélioration de leurs compétences. Plus précisément, cette amélioration est la condition de l'obtention du résultat puisque l'incertitude touche aussi la réponse des exécutants : l'apprentissage est donc nécessaire à tout moment et nécessite des échanges entre exécutants et décideurs.

Ce que nous apprennent ces accords avantageux pour chacune des parties en présence, c'est bien le rôle de la création des règles dans la construction du système social : celui-ci n'est jamais donné une fois pour toutes, mais sans cesse reconstruit dans et par les régulations sociales. Si l'on admet l'existence de plusieurs sources de régulation, force nous est de conclure non à l'existence d'un seul système social qui déterminerait toutes les combinaisons de relations mais à l'existence de plusieurs systèmes sociaux qui s'affrontent sans que l'un assujettisse l'autre. En cela nous rejoignons le point de vue développé par Reynaud (1989), selon lequel :

> il est tout à fait clair que l'on n'a guère le droit de parler d'un système social si l'on veut dire par là qu'il en existerait un modèle unique ou du moins central (à partir duquel les autres se définiraient par différence). Il existe assurément des systèmes ou des quasi-systèmes qui définissent l'ensemble de la société.

La création de règles est bien à l'origine de la construction du système social effectif qui, en combinant les actions individuelles et en articulant les pratiques des groupes, assure l'efficacité des systèmes de production. Les règles effectives sont porteuses d'effets économiques dans la mesure où elles résultent du compromis qui s'établit entre les règles formelles et les règles non écrites. Si tel est le cas, ne peut-on pas dire que cette activité de régulation constitue l'enjeu actuel de la rationalisation ?

Notons avec Sainsaulieu (1987) que les régulations sociales se développent actuellement dans un contexte de crise et non plus de croissance : il s'agit pour l'entreprise de réagir vite et de façon pertinente face aux contingences, donc de mettre en place des capacités d'ajustements face aux variations du contexte ; pour Sainsaulieu (1987), avec la période récente,

On peut même dire que la demande d'implication au travail comme acteur capable de négocier va grandissant, en rapport avec la complexification des systèmes sociaux d'interdépendance et avec des évolutions culturelles extérieures au travail.

Certes les régulations sociales constituent la matière première d'une dynamique conjointe de développement de l'entreprise sur la base de ses propres ressources. Mais cette dynamique, base de l'efficience sociale, n'est jamais donnée une fois pour toutes comme en témoigne le stade actuel de la rationalisation.

La création de règles effectives reste un processus fragile : en tant que confrontation voire en tant qu'affrontement entre rationalités différentes, il est soumis aux pressions des acteurs qui tentent de le contrôler et peut donner lieu à des désaccords voire à des conflits. En tant que lieu de décisions délocalisées et permanentes, il comporte une grande incertitude sur son résultat : non seulement la combinaison retenue est variable, mais elle n'est ni connue d'avance ni jamais totalement acquise. En tant qu'instance de légitimation des pratiques, le processus de création de règles est soumis aux revendications des pratiques clandestines, qui tendent à être par les uns légalisées au regard de l'efficacité et par les autres repoussées au vu de la menace qu'elles font peser sur les règles prétendues légales.

Le stade actuel de la rationalisation ne vise pas à réprimer la déviance en affinant les règles formelles ou les dispositifs de contrôle, car cela renforcerait les comportements de retrait et la formation de groupes exclus des décisions ; il vise à assurer la plus grande mobilisation de tous les acteurs par la légalisation du « système indulgent », c'est-à-dire par la création des possibilités de constitution de règles sans cesse renégociées. Du même coup la création de ces possibilités de régulation devient l'enjeu principal dans le processus de travail : l'exploitation des sources clandestines de l'efficacité suppose sa codification et sa légalisation. Cette exploitation est l'occasion de construire un espace de décision impliquant le plus possible d'acteurs, mais aussi d'encadrer ou de contrôler leurs décisions en délimitant le territoire des solutions admissibles, en particulier en leur fournissant des aides qui constituent autant de moyens de forcer la décision dans le sens attendu par ceux qui contrôlent le système de production (de Terssac et autres, 1988).

Pour conclure, nos recherches tentent de renouveler la réflexion sociologique sur le problème de la division du travail en montrant que les pratiques de travail informelles ne constituent pas un résidu mais une zone clé de régulations sociales où se combinent « les règles de contrôles » et les « règles autonomes » par une confrontation entre décideurs et exécutants. Dans ces conditions, l'autonomie et l'initiative apparaissent comme des conditions de l'efficacité des ensembles techniques et l'effort de contrôle qui caractérise toute organisation semble passer de plus en plus par la prise en compte de cette autonomie.

Gilbert de Terssac
Laboratoire d'automatique et d'analyse des systèmes
CNRS
Toulouse

Bibliographie

CHABAUD, C., et G. de TERSSAC. 1987. « Du marbre à l'écran : rigidité des prescriptions et régulations de l'allure de travail », *Sociologie du travail,* 3 : 305-322.

CHABAUD, C., N. DELVOLVE, M. DOREL, J. C. MARQUIE, Y. QUEINNEC et G. de TERSSAC. 1988. *Étude sur l'organisation des équipes de conduite dans des industries à hauts risques.* Rapport de fin d'études. Université Toulouse-Le Mirail, 120 p.

FRIEDMANN, G. 1962. « Tendances d'aujourd'hui et perspectives de demain », dans G. FRIEDMANN et P. NAVILLE, éd. *Traité de sociologie du travail.* Tome 2. Paris, A. Colin : 367-395.

IRIBARNE, A. d'. 1984. « Nouvelles technologies, qualification, efficience productive et sortie de crise », dans *Changements techniques et qualification : vers une nouvelle productivité.* Paris, La documentation française : 5-49.

JONES, B., et S. WOOD. 1984. « Qualifications tacites, division du travail et nouvelles technologies », *Sociologie du travail,* 4 : 407-421.

KERN, H., et M. SCHUMANN. 1989. *La Fin de la division du travail ? La rationalisation dans la production industrielle : l'état actuel, les tendances.* Paris, Éditions MSH, 417 p.

LEPLAT, J. 1988. « Les habiletés cognitives dans le travail », dans P. PERRUCHET, dir. *Les Automatismes cognitifs.* Bruxelles, Éditions Mardaga : 139-172.

MONTMOLLIN, M. de. 1984. *L'Intelligence de la tâche. Éléments d'ergonomie cognitive.* Berne, Peter Lang, 183 p.

MOREL, C. 1981. *La Grève froide. Stratégies syndicales et pouvoir patronal.* Paris, Éditions d'Organisation.

REYNAUD, J.-D. 1979. « Conflit et régulation sociale. Esquisse d'une théorie de la régulation conjointe », *Revue française de sociologie,* XX : 367-376.

REYNAUD, J.-D. 1988. « Les régulations dans les organisations : régulation de contrôle et régulation autonome »,

Revue française de sociologie, XXIX : 5-18.

REYNAUD, J.-D. 1989. *Les Règles du jeu. L'action collective et la régulation sociale.* Paris, A. Colin, 306 p.

SAINSAULIEU, R. 1987. *Sociologie de l'organisation et de l'entreprise.* Paris, Presses de la Fondation nationale des sciences politiques, Dalloz, 390 p.

TERSSAC, G. de, et B. CORIAT. 1984. « Microélectronique et travail ouvrier dans les industries de processus », *Sociologie du travail,* 4 : 384-397.

TERSSAC, G. de, et C. CHABAUD. 1990. « Référentiel opératif commun et fiabilité », dans J. LEPLAT et G. de TERSSAC, dir. *Les Facteurs humains de la fiabilité dans les systèmes complexes.* Marseille, Octares-Entreprise : 111-139.

TERSSAC, G. de, J.-L. SOUBIE et J.-P. NEVEU. 1988. « Systèmes experts et transferts d'expertise », *Sociologie du travail,* 3 : 461-477.

TERSSAC, G. de. 1990. *Travail et autonomie. Division du travail et régulations sociales.* Paris, IEP, 323 p., thèse d'État.

Note

[1] Nous reprendrons en les développant les conclusions de notre communication présentée aux Quatrièmes Journées de sociologie du travail PIRTTEM-CRNS, « La sociologie du travail et la codification du social » (II : 153-163).