
International Review of Community Development

La régulation sociale

Jean-Daniel Reynaud

Le travail : autres réalités, autres regards
Numéro 25 (65), printemps 1991

URI : <https://id.erudit.org/iderudit/1033916ar>

DOI : <https://doi.org/10.7202/1033916ar>

[Aller au sommaire du numéro](#)

Éditeur(s)

Lien social et Politiques

ISSN

0707-9699 (imprimé)

2369-6400 (numérique)

[Découvrir la revue](#)

Citer cet article

Reynaud, J. (1991). La régulation sociale. *International Review of Community Development*, (25), 121–126. <https://doi.org/10.7202/1033916ar>

Résumé de l'article

Sur le modèle d'une organisation, un système social peut être considéré comme un jeu de coopération défini par des règles spécifiques. Sur le modèle des relations de travail, les règles du jeu peuvent être considérées comme reposant à la fois sur la contrainte et sur le consentement, et comme le produit de deux sources de régulation — régulation autonome et régulation de contrôle — dont la rencontre a la forme d'une quasi-négociation et aboutit à une régulation conjointe, compromis toujours révisable plutôt que consensus définitif. L'institutionnalisation des règles et la création d'un tiers-garant changent la nature de la négociation, mais ne suppriment pas celle-ci.

La régulation sociale

J.-D. Reynaud

Le travail est, par excellence, une activité réglée. Produire un objet, une pièce ou un service, c'est suivre des règles techniques (qu'il s'agisse du traitement des métaux ou de l'établissement d'un contrat). Travailler en équipe, c'est accepter des règles de coopération, d'autorité et de contrôle. Une organisation est un faisceau de règles. Un contrat lie le salarié et l'employeur, une convention collective peut fixer les salaires et les qualifications. Il est donc légitime de chercher, sur l'exemple de l'activité de travail, à discerner les traits les plus généraux de la régulation sociale.

La contrainte et le consentement

La règle énonce une obligation. Elle comporte donc une contrainte. Par le contrat de travail, l'employeur m'oblige à fournir un certain nombre d'heures de travail, selon un horaire déterminé et en suivant ses instructions, mais

aussi à travailler avec énergie et avec compétence. Mais à cette contrainte correspond un consentement : il serait plus juste de dire que par le contrat je m'oblige moi-même à travailler ; je prends un engagement. Il se peut que je le fasse sans joie et que je juge très injuste les conditions qui me sont faites. Mais du moins y ai-je consenti et, à la différence d'un esclave, je n'ai pas une activité déclenchée par la crainte directe de la punition physique. En bref, le contrat de travail est bien un contrat.

Mais ce n'est pas un simple contrat de vente ou d'achat sur un marché, parce que le marché du travail est un marché très particulier. L'employeur achète une force de travail mais la quantité et la qualité de ce qu'elle produit gardent une part d'incertitude. Il ne peut pas lui donner des instructions couvrant toute éventualité, quoi qu'ait rêvé Taylor, ni le surveiller à chaque seconde dans son exécution. Le salarié ne peut pas

être sûr qu'il touche le prix d'équilibre de son travail, puisqu'il ne peut connaître avec certitude sa valeur ajoutée. Le contrat auquel ils consentent a donc une part d'implicite, non par négligence ou par omission, mais par structure. Ils ne peuvent conclure un arrangement avantageux qu'à condition de parier l'un sur l'autre, de se faire confiance comme le permet, même dans un dilemme des prisonniers, la répétition du jeu. Derrière la formulation stricte du contrat, il y a aussi un engagement réciproque mal déterminé.

Peut-on généraliser à partir de cette analyse économique (que nous adaptions librement de Garnier, 1986) ? Une règle sociale n'est pas un contrat fixant explicitement et exhaustivement les droits et les devoirs. Elle est plutôt la formulation, incomplète et en partie implicite, d'un engagement réciproque dans un jeu social qui est, par certains aspects au moins, un jeu de coopération. Elle s'appuie sur des contraintes (des

contrôles, des sanctions ou des menaces de sanction). Mais elle est aussi protégée contre la défection par la bonne volonté, c'est-à-dire l'engagement des acteurs.

Bien entendu, la bonne volonté est inégalement pertinente selon la situation. Elle varie en fonction des incertitudes que celle-ci comporte. Pour revenir au travail, plus une tâche est simple et répétitive et moins elle utilise d'équipements coûteux, plus l'extrapolation est facile de la force de travail au travail réalisé. Le consentement est d'autant plus nécessaire que la surveillance est plus difficile et que l'initiative est davantage requise. Plus généralement, dans toute situation sociale, il faut apprécier empiriquement la capacité d'échapper au contrôle (le coût du contrôle, son efficacité) et l'initiative exigée (le zèle, l'effort, la compétence). L'autonomie de celui qui est soumis à la règle peut varier considérablement. Reste qu'elle n'est presque jamais nulle et qu'il faut l'inclure dans la définition de la règle sociale.

La règle et le projet

Une règle, c'est donc la définition d'une rationalité qui guide les décisions de l'acteur ; mais d'une rationalité qui comporte engagement et réciprocité. Elle définit et justifie des attentes mutuelles. Elle repose sur un échange, un ajustement mutuel, une coopération.

Au sens large du mot, elle procède d'une négociation (pourvu que le mot n'implique pas un échange ordonné, ni même explicite, d'arguments). En ce sens, l'activité qui y conduit est très généralement une régulation conjointe (Reynaud, 1979).

Qu'est-ce qui assure la validité de l'engagement, la légitimité de la règle ? C'est, bien sûr, que son respect permet d'atteindre un objectif recherché en commun (et pour lequel la collaboration est nécessaire). Dans une relation instrumentale : le respect des consignes de sécurité permet, du moins l'espère-t-on, de travailler en sécurité. Mais aussi en garantissant l'appartenance à une collectivité : ne pas respecter les règles de coopération, c'est se retrancher du groupe. Accepter une règle, c'est s'engager dans un projet, défini à la fois par un objectif (la protection, la survie, le succès) et par la communauté sociale qu'il constitue (l'organisation, la profession ou le métier, l'équipe).

La légitimité de la règle dépend donc bien du fait qu'elle permet d'atteindre un résultat au nom duquel elle réclame cette légitimité. Dans l'entreprise qui va vers la faillite, la direction perd toute autorité. Le gouvernement qui échoue à remplir le « mandat » que lui ont confié les électeurs et qu'il leur a proposé perd tout crédit (même s'il exerce les pouvoirs conformément à toutes les règles constitutionnelles). Dans une branche où le chômage gagne, les salariés ne croient plus aux vertus de la solidarité ouvrière et notamment de la grève.

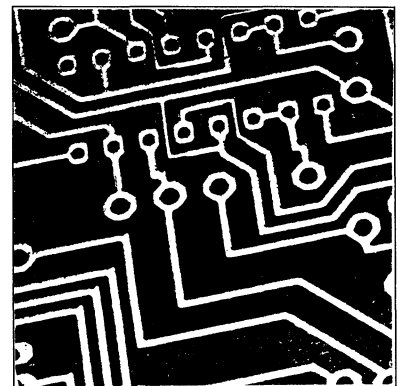
Mais la règle peut aussi être minée par les déchirements de la communauté. Les récompenses peuvent être si mal distribuées entre employeur et salarié, et les rapports d'autorité si difficiles entre encadrement et exécutants que le conflit paralyse la produc-

tion ou rend impossible la survie de cette forme d'entreprise.

Un projet doit à la fois satisfaire des conditions extérieures (d'efficacité) et des conditions internes (viabilité sociale).

Cette validation par les résultats est d'autant plus facile que l'action a des résultats plus objectifs et plus quantifiables. Une entreprise qui produit pour le marché est plus vulnérable qu'un service public comme l'Université, qui produit un bien difficile à mesurer. Tous deux le sont plus qu'une église ou une secte : comment les fidèles seraient-ils sûrs d'avoir obtenu le salut ?

De même, les déchirements de la communauté ne sont pas fonction d'une injustice ou d'une inégalité « objectives ». Elles dépendent de l'appréciation qu'en font les intéressés, des informations qu'ils possèdent, et surtout de leurs possibilités d'action. Les révoltes des esclaves ont été plus rares que les grèves des salariés non pas parce que les esclaves étaient plus heureux, mais parce qu'ils n'ont pas obtenu le droit à l'insurrection.



La règle et l'acteur

Les règles ne sont donc pas données une fois pour toutes ; elles sont construites ou plutôt elles se construisent. En réponse aux résultats même de l'action sociale (une église forme des rites,

un culte, des règles de conduites) mais aussi dans un mouvement de division du travail ou de différenciation (une église crée un clergé, des cadres réguliers, une hiérarchie). Ni ces objectifs ni cette organisation ne peuvent se réduire à une fonction et à une structure définies a priori. Encore moins les règles en sont-elles déductibles. L'organisation n'obéit pas, dans l'industrie, à un impératif technologique, parce que les choix technologiques sont aussi des choix de management (Woodward, 1965 et 1970).

Un acteur collectif se définit par sa place dans un jeu social et par la stratégie qu'il y élabore. Réciproquement, certaines des règles du jeu sont constitutives de l'acteur. L'analyse des organisations a montré comment l'acteur est à la fois le produit et l'auteur du système ; comment des stratégies, en même temps qu'elles en constituent les intérêts, constituent les groupes qui s'y reconnaissent (Crozier et Friedberg, 1977). L'analyse de l'action collective le montre plus clairement encore. Elle ne se fait pas par l'agrégation d'actions individuelles qui poursuivraient un même intérêt puisque, aux termes d'une décision rationnelle, chacun devrait laisser les autres agir. Elle suppose des incitations sélectives ou une contrainte (Olson, 1965). Elle n'est pas une mobilisation indifférenciée du « groupe latent ». Bien plutôt, elle repose sur l'initiative et la capacité d'entraînement d'un petit groupe central qui atteint une « masse critique » et rencontre un soutien inégal et différencié (Oliver et Marwell, 1988). La capacité de créer des contraintes normatives est décisive pour son émergence.

Les théories modernes de management rapprochent les mécanismes de la bonne organisation de ceux d'une action collective. Elles parlent moins de

hiérarchie que d'animation, de discipline que de mobilisation, d'obéissance que d'initiative contrôlée, d'objectifs rigoureusement définis que de projet partagé. Elles démontrent avec succès que l'efficacité tient non à la rigueur des contrats explicites, mais à l'engagement des intéressés, moins aux compétences détenues qu'à la capacité d'apprentissage. Mais peut-être, en revanche, simplifient-elles les relations entre les acteurs.

Régulation de contrôle et régulation autonome

Dire qu'une régulation est conjointe, ce n'est pas dire qu'elle a abouti à un consensus, encore moins que les différents acteurs sont égaux en pouvoirs et en moyens de pression. Sous des formes très variées, la négociation est incessante.

Face à la loi, le citoyen se dérobe, cherche à l'aménager, à en négocier les conditions d'application. Réciproquement, l'autorité chargée de sanctionner n'est pas également rigoureuse dans toutes les situations ni à l'égard de tous (Becker, 1963).

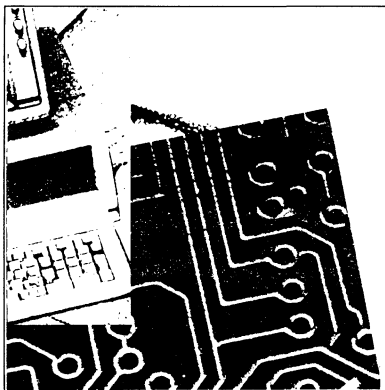
Les premières grandes études de sociologie industrielle ont imposé, comme une distinction classique, l'opposition des règles officielles, ouvertes ou affichées et des règles officieuses, clandestines, « informelles » (Roethlisberger et Dickson, 1939). Mais cette distinction est-elle la bonne ? Il n'est pas vrai que les règles officielles ne soient qu'une façade ou une illusion. Elles ne parviennent pas à s'appliquer telles quelles, mais elles ont une force contraignante et sont sans cesse réinventées, adaptées ou renouvelées pour que ceux qui dirigent gardent le contrôle de la situation. Inversement, les règles « informelles » ne sont pas simplement celles que l'on rencontre dans la pratique. Elles

sont revendiquées, elles font l'objet d'offensives et l'on en cherche la légitimation. Les décisions effectives et les règles par lesquelles on peut les résumer sont bien un compromis, mais à partir de deux sources de régulation : une régulation de contrôle, par laquelle ceux qui détiennent le pouvoir d'inventer les règles (et de sanctionner) s'efforcent de maîtriser la situation ; et une régulation autonome, par laquelle les sujets (les exécutants, la base) s'efforcent de reprendre cette maîtrise. Les deux régulations ne sont pas nécessairement antagonistes, elles ne s'opposent pas nécessairement comme le coût et l'efficacité d'une part, les sentiments de l'autre. Elles sont plutôt rivales, dans la mesure où elles peuvent accepter toutes deux des objectifs communs ou des contraintes communes.

La gestion des ressources humaines admet aujourd'hui que l'ingéniosité des exécutants et plus généralement des subordonnés, bien loin d'être finalement une source de désordre, est une ressource, un gisement de productivité. Et il est abondamment vérifié que la régulation autonome est souvent indispensable pour assurer la production (ou la sécurité). Mais la collaboration des deux régulations, tout en étant quotidienne, au moins sous forme de compétence, n'est pas aisée. Non pas parce qu'elles auraient des objectifs totalement opposés et que les conflits de pouvoir sont inexpiables, mais parce qu'elles se forment bien en réponse, en opposition, et que les amener à l'échange voire à la négociation explicite n'est ni naturel ni aisé.

En d'autres termes, il ne suffit pas de libérer la spontanéité et la créativité des rigidités bureaucratiques et des contraintes hiérarchiques pour que les problèmes de production et d'organisation soient

résolus. Il ne suffit pas de découvrir la réalité des rapports de pouvoir derrière les fictions officielles pour qu'un équilibre s'établisse. La régulation effective repose sur un compromis, mais elle est bien à inventer et n'est guère le résultat du laisser-faire.



L'institutionnalisation et le tiers-garant

Toute pratique réglée n'aboutit pas à une règle explicite (les pratiques coutumières de travail, en Grande-Bretagne, ne sont pas toujours énoncées, moins souvent encore écrites). Toute règle explicite ne s'inscrit pas dans des institutions (dans la tradition britannique, l'accord collectif n'a pas valeur juridique et ne peut pas être invoqué devant un tribunal). Mais la tendance à l'institutionnalisation est fréquente. Elle s'explique par la difficulté que peuvent avoir les acteurs à conclure ces

accords stables, c'est-à-dire par la structure des jeux.

L'exemple le plus connu de ces structures « perverses » est celui du dilemme des prisonniers. Ainsi, les individus de Hobbes, armés du droit naturel, peuvent bien concevoir l'intérêt d'un pacte par lequel chacun respecterait la propriété de l'autre. Mais l'intérêt supérieur qu'a chacun à trahir le pacte et la crainte qu'a chacun que l'autre trahisse interdisent la paix et entretiennent la guerre de tous contre tous (Hobbes, 1971). Seule l'intervention d'un tiers pourra la suspendre.

Cette intervention extérieure n'est pas nécessairement celle d'un pouvoir absolu. Mais si contrôlé et si démocratique qu'il soit, le tiers-garant garde une marge de discrétion et construit une logique propre (et qui peut être plus proche de celle d'une des parties, par exemple des riches propriétaires que des pauvres). Il peut susciter l'adhésion des intéressés parce qu'il les tire d'une impasse, mais les règles qu'il édicte ne se substituent pas purement et simplement à leurs pratiques. Enfin, sa capacité de garantie est limitée par sa capacité d'inspecter et le coût de ses interventions.

Ainsi, la direction scientifique des entreprises telle que l'a conçue Taylor a l'ambition de tirer salariés et direction de la situation ruineuse où les met le marchandage et le salaire au rendement : les salariés font peu d'efforts puisque l'effort sera peu payé ; la direction limite les salaires puisqu'elle n'est pas sûre d'obtenir plus de travail pour plus d'argent. Mais l'impartialité de la science s'exprime dans une logique d'ingénieurs-mécaniciens, fort éloignée de celle des ouvriers ; et elle est tout entière aux mains de la direction. L'analyse la plus rigoureuse des temps et des mouvements n'empêche pas la réap-

parition des tours de main, des raccourcis, des pratiques informelles ou clandestines, qui font resurgir d'étranges marchandages. Les limites du contrôle du bureau des méthodes permettent le développement d'une complicité entre exécutants et petit encadrement, de tout un « système indulgent » qui prospère dans l'ombre (Morel, 1981).

Le tiers-garant peut avoir des effets directement pervers. Si sa mission est d'obtenir la paix par le respect du contrat, il peut donner plus d'importance au but qu'aux moyens et tolérer des écarts importants pourvu qu'ils n'ébranlent pas l'ordre. Le surveillant de prison fermera les yeux sur les brutalités des détenus tant qu'ils ne conduisent pas à une révolte. La direction de la prison préférera ignorer les petits trafics entre gardiens et détenus s'ils ne troublent pas la tranquillité. Paradoxalement, dans ce cas, il continue à jouer son rôle de garant, mais il garantit des pratiques clandestines ou délictueuses puisque la menace de son intervention empêche les intéressés de s'en écarter.

Il se peut ainsi qu'il bloque toute transformation ou toute amélioration des contrats coutumiers. Ce blocage est particulièrement fort quand une innovation changerait les capacités de contrôle du tiers-garant ou les affaiblirait (Reynaud, 1989).

L'apprentissage collectif

Le compromis entre les sources de régulation n'est pas un consensus. L'institutionnalisation ne crée pas par elle-même des états stables. La régulation est moins l'instauration d'un corps de règles qu'un processus. Le jeu qu'elle permet est non seulement un jeu répété, mais un jeu qui se transforme progressivement ou par ruptures.

Ces processus ont l'incertitude, les méandres et les retournements des processus historiques. Mais ils peuvent contenir des tendances cumulatives, qu'il est utile d'étudier, pourvu qu'on n'y cherche pas un déterminisme ou une fatalité. Le cercle vicieux bureaucratique (Crozier, 1963), c'est-à-dire le processus par lequel une organisation a tendance à renforcer ses rigidités en conséquence de ses rigidités mêmes, en est un exemple classique, et un exemple central. Il comporte de nombreuses variantes (par exemple, centralisation autoritaire et juridicisation). Plus généralement, on peut définir des processus anomiques, c'est-à-dire les cas où se défait cumulative-ment une régulation.

Inversement, la construction d'une régulation est une acquisition commune, un apprentissage collectif. À partir de ressources culturelles diverses, généralement peu cohérentes, se bâtit, par un véritable bricolage communautaire, une culture opératoire pour le projet (ou l'entreprise). Une communauté s'organise ou se différencie. Elle s'attache à un projet et réagit aux résultats de l'action commune. Cet apprentissage est bien une invention, une innovation puisque les intéressés créent de nouveaux modes de coopération pour un nouveau projet. La preuve par l'effet, la légitimité par le résultat en sont un ressort souvent décisif.

L'anticipation du résultat est une des incitations les plus fortes à l'apprentissage.

Le processus et l'équilibre

Dans une telle analyse, des états d'équilibre peuvent apparaître comme exceptionnels et comme instables par nature. Et il est vrai qu'on s'interdit de les supposer réalisés pour en chercher les conditions a priori ou les pré-

requis. Un système social ne « fonctionne », une entreprise sociale ou économique ne produit un résultat que par des corrections, des adaptations et des innovations incessantes. En termes très concrets, la bonne organisation est celle qui est capable de s'améliorer (le bon contremaître est celui qui peut améliorer l'efficacité globale de son atelier). Elle n'est pas la meilleure possible, la seule bonne à un moment donné, elle est plutôt celle qui permet la poursuite de l'innovation.

Il n'y a probablement pas non plus d'allocation optimale des ressources.

Mais ces conclusions ne devraient pas conduire à n'accorder plus d'importance à l'étude des équilibres et à la logique des processus (Schelling, 1978). L'inflation se nourrit de la peur de l'inflation (par l'effet d'anticipation); inversement, on n'en peut totalement séparer les politiques ou les interventions anti-inflationnistes (par exemple, les réactions des autorités monétaires). Mais c'est bien aussi un mécanisme qui a son inertie et sa dynamique. Les résultats du processus ne s'imposent pas d'eux-mêmes et il est difficile d'isoler les réactions des acteurs sociaux des décisions des agents économiques. Mais ces décisions sociales n'ont de sens que dans la mesure où elles parient sur l'avenir du processus, anticipant des états futurs que l'on juge réalisables et pour lesquels on connaît les voies d'accès.

Plus généralement, dans la mesure où le résultat (le succès) du projet légitime la règle et soude la communauté, et l'anticipation du résultat est un facteur majeur d'apprentissage collectif, l'anticipation d'un équilibre fonde une régulation. L'accord des différentes parties intéressées, une capacité de conclure un compromis

sont moins une condition de leur action commune que le résultat de leur succès (et de l'anticipation de ce succès). Les équilibres ne s'imposent pas automatiquement (pas plus ceux du marché que les équilibres plus complexes) et ne sont plus stables, mais il peuvent cependant avoir une influence directrice.

Un marché du travail organisé (par exemple, un marché interne) ne se définit pas par son écart à l'égard d'un marché de concurrence pure et parfaite ni par sa conformité à quelque modèle d'équité abstraite. Mais il cherche à établir un certain équilibre de l'offre et de la demande, un contrat implicite entre le coût salarial et la valeur ajoutée. C'est cet « équilibre » (si l'on nous permet d'employer ce mot en un sens très large) qui justifie la conclusion du contrat collectif plutôt que la conformité de ce contrat aux convictions des parties.

Les rapports de travail sont orientés vers un résultat ou un produit. Ils comportent de fortes contraintes, mais supposent aussi que les rapports de pouvoir respectent et peut-être même favorisent et encouragent une autonomie. Ils sont soumis à une pression forte et peut-être croissante d'innovation. Ces spécificités peuvent-elles se retrouver à quelque degré dans toute action sociale ou du moins ces caractéristiques sont-elles pertinentes dans toute analyse d'action sociale? C'est sur cette hypothèse que nous avons élaboré ces quelques éléments d'une théorie de la régulation. Mais un examen détaillé serait nécessaire pour la justifier.

Jean-Daniel Reynaud
Conservatoire national des arts et
métiers
Paris

Worker. Cambridge, Harvard University Press.

SCHELLING, Thomas C. 1978. *Micromotives and Macrobehavior*. New York et Londres, W. W. Norton.

WOODWARD, Joan. 1965. *Industrial Organization. Theory and Practice*. Oxford, Oxford University Press.

WOODWARD, Joan, éd. 1970. *Industrial Organization. Behaviour and Control*. Oxford, Oxford University Press.

Bibliographie

BECKER, Howard S. 1963. *Outsiders. Studies in the Sociology of Deviance*. Glencoe, Free Press.

CROZIER, Michel. 1963. *Le Phénomène bureaucratique*. Paris, Seuil.

CROZIER, Michel, et Erhard FRIEDBERG. 1977. *L'Acteur et le système*. Paris, Seuil.

GARNIER, Olivier. 1986. « La théorie néo-classique face au contrat de travail : de la "main invisible" à la "poignée de main invisible" », dans Robert SALAIS et Laurent THÉVENOT, éd. *Le Travail. Marchés, règles, conventions*. Paris, INSEE et Economica.

HOBBS, Thomas. 1971. *Leviathan*. Paris, Sirey (trad. F. Tricaud).

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

OLIVER, Pamela, et Gerald MARWELL. 1988. « The Paradox of Group Size in Collective Action: A Theory of the Critical Mass II », *American Sociological Review*, février.

OLSON, Mancur. 1965. *The Logic of Collective Action*. Cambridge, Harvard University Press.

REYNAUD, Jean-Daniel. 1979. « Conflit et régulation sociale. Esquisse d'une théorie de la régulation conjointe », *Revue française de sociologie*, XX, 2, avril-juin : 367-376.

REYNAUD, Jean-Daniel. 1988. « Les régulations dans les organisations : régulation de contrôle et régulation autonome », *Revue française de sociologie*, XXIX, 1, janvier-mars : 5-18.

REYNAUD, Jean-Daniel. 1989. *Les Règles du jeu*. Paris, Armand Colin.

ROETHLISBERGER, F. J., et William J. DICKSON. 1939. *Management and the*