

Titre : Les règles du jeu	Cote BNF
Auteur : Jean-Daniel Reynaud	8- R-
Année-Éditeur : Armand Colain – Paris 1993	112175

La contrainte sociale

p. 29

Les règles sont à la base de tout système social ne peuvent donc se déduire des interactions entre individus, de leurs goûts, de leurs préférences, de leurs intérêts ou de leurs passions. Elles ne se réduisent pas non plus à des habitudes, à des chemins frayés par l'usage et que la coutume ferait emprunter. Elles comportent bien une contrainte, extérieure aux décisions individuelles et qui pèse sur elles.

LE MAINTIEN DES RÈGLES

p. 33

Les règles ne sont pas données une fois pour toutes et elles ne sont pas immuables. Elles ne sont pas transcendantes à l'activité humaine, elles en sont au contraire le produit. Cependant, prises à un moment donné, elles exercent bien une contrainte et elles ont une stabilité. En termes plus corrects, elles ont une inertie : on ne les change pas sans effort et sans dépense d'énergie. On ne s'attaque pas à elles sans attendre une résistance ou une « réplique ». Dans certains cas, le changement doit suivre une procédure prévue, longue et coûteuse en énergie: par exemple, le vote d'une loi ou, plus modestement, la signature d'un décret.

Les règles en vigueur

p. 37

Pour comprendre le fonctionnement d'un système social, l'observateur peut généralement prendre connaissance des règles officielles de ce système. Règles de droit, qui figurent dans des textes publiés et dont le sens est précisé par la jurisprudence. Règles de gestion, qui figurent dans des manuels ou des instructions. Règles morales ou religieuses qu'énonce une autorité (par exemple l'autorité ecclésiastique ou simplement le Livre légué par la tradition). Règles coutumières que peuvent décrire les plus expérimentés des « indigènes » (les informateurs de l'ethnologue). Mais, ce premier travail fait, tout observateur sait que, même s'il a la chance finalement assez rare d'avoir recueilli un corpus cohérent, sa tâche n'est pas achevée. Il lui faut encore savoir quelles règles s'appliquent vraiment.

p. 37

Les règles sont beaucoup plus difficiles à définir qu'il ne paraît parce qu'elles ne sont guère séparables de l'activité qui les crée et les maintient, c'est-à-dire de l'activité de régulation. Cette activité n'est pas généralement exercée par une seule partie, mais

par plusieurs groupes qui peuvent être en concurrence.

LA SANCTION, L'ACCORD ET LA LÉGITIMITÉ

La sanction

p. 37

Ce qui définit la règle, ce qui prouve sa réalité, c'est bien, comme le dit Émile Durkheim, la contrainte qu'elle exerce sur l'individu. C'est que l'infraction éventuelle, l'écart par rapport à la règle suscite une sanction : le crime blesse les sentiments collectifs, et c'est pour apaiser ces sentiments qu'il exige punition ou réparation. Les sentiments collectifs peuvent s'exprimer dans la conscience même de l'individu, parce qu'il les a faits siens (il les a « intériorisés », il les a intégrés à son système de valeur, voire à sa personnalité). Mais surtout, ils s'expriment à l'extérieur sous la forme de réaction de l'entourage immédiat ou lointain : blâme, réprobation, scandale dans le petit groupe directement témoin ou directement affecté (sanction « morale ») ou punition affective. Sanctions organisées, institutionnelles (le supérieur donne un blâme, l'employeur licencie, la police constate ou détient, le tribunal juge), prévues par la coutume ou le règlement, ou par le droit et souvent confiées à des appareils sociaux spécialisés dans la répression ou le maintien de l'ordre. Les sanctions spontanées et les sanctions organisées peuvent être fort différentes, mais il est permis de les rapprocher dans la mesure même où il y a continuité de la morale au droit.

Les règles auto-entretenu

p. 41

Les règles de coopération, de décision commune et d'autorité en sont probablement un des meilleurs exemples. Si, dans la culture d'un groupe, il existe des dispositions normatives sur ces matières, ces règles se maintiendront par auto-entretien, même si elles ne reçoivent qu'une faible adhésion (en d'autres termes : même ceux qui individuellement ne les partagent pas doivent les respecter). Par exemple, la culture normative d'un groupe comprend des règles comme : il n'est pas bon d'exprimer des avis divergents ; ou encore : on ne peut pas prendre une décision si tout le monde n'est pas d'accord (contre : il faut discuter et on peut prendre une décision à la majorité) ; ou comme : quand il est difficile de se mettre d'accord, le chef doit trancher (contre : le plus ancien tranche dans le groupe des pairs) ; ou encore : les problèmes de travail sont des problèmes individuels et chacun doit les traiter par lui-même (contre : ils sont collectifs et il est préférable de prendre une décision ensemble). Dans chacun de ces cas, où les règles ont de multiples occasions d'être appliquées quotidiennement, les « déviants » éventuels seront rapidement ramenés à la norme. Ils ne pourront régler un conflit, s'associer à une décision commune que s'ils se conforment à la règle culturelle.

C'est notamment vrai des rapports d'autorité. Tout rapport d'autorité comporte une négociation du type décrit ci-dessus : le supérieur a intérêt à faire croire qu'il a bien

donné un ordre irrévocable et définitif. Le subordonné a intérêt à feindre de croire qu'il peut encore négocier. L'accord, dans cette situation d'incertitude, ne peut se faire que sur la rencontre des attentes mutuelles, soit sur le contenu (la quantité de travail que l'on peut attendre ou le temps que l'on doit mettre à le faire est une définition conventionnelle), soit sur les formes d'exercice de l'autorité (on sait, par convention, dans quel cas l'ordre est définitif: après telle consultation ou telle procédure, ou même d'après le ton et la formule).

La Légitimité

p. 42

La légitimité d'une règle ne se constate pas seulement dans le respect dont les membres d'un groupe entourent certaines pratiques. Bien plutôt elle est invoquée par ceux qui réclament le respect de la règle et qui se chargent de la sanctionner. Elle est liée à l'exercice d'un pouvoir. Celui qui l'invoque cherche à justifier qu'il s'empare d'un pouvoir social. Il n'est donc pas injustifié d'appliquer à la légitimité de la règle la typologie que Max Weber a élaborée pour la légitimité des pouvoirs à condition de ne pas oublier que, pour la règle aussi, c'est au service d'un pouvoir qu'elle s'exerce. Une règle aussi peut être traditionnelle, c'est-à-dire fondée sur l'usage, la coutume, l'ancienneté (ce n'est pas une habitude ou une accoutumance : la pratique de la règle confirme sa valeur). Elle peut être d'origine charismatique, c'est-à-dire participer de l'évidence religieuse ou morale qu'apporte le prophète ou l'homme exceptionnel (ou une nouvelle religion, ou une doctrine). Elle peut être légale-rationnelle, c'est-à-dire reposer sur l'adéquation des moyens aux fins affirmée et le respect de certaines procédures d'élaborations.

Mais la leçon principale à retenir de Max Weber est que ces différentes sources de légitimité peuvent se combiner ou se concurrencer. Parce qu'elles sont liées à un pouvoir et qu'elles en permettent l'exercice, elles sont plutôt des ressources à la disposition de ceux qui veulent l'exercer (mais aussi, de ceux qui veulent s'y soustraire): Elles sont différentes manières de capter la valeur sociale qui naît dans l'interaction des individus et qui constitue la société, en entendant le mot aussi bien au sens restreint (la société de nos amis) qu'au sens large (la société française).

Il est donc naturel qu'une règle puisse être couramment soutenue par plusieurs légitimités. D'abord parce que ceux qui l'invoquent peuvent faire flèche de tout bois, employer toutes les ressources à leur disposition pour convaincre et mobiliser. Le chef d'atelier peut, pour obtenir l'adhésion des ouvriers, montrer qu'une nouvelle fabrication est conforme aux traditions de la maison ou du métier, qu'elle a été inventée par un ingénieur génial et que la décision de l'adopter a été prise par les procédures régulières les plus exigeantes. Mais, plus encore, cette pluralité de légitimités peut provenir de la concurrence de divers acteurs, ou de leur compétition, s'il est vrai que la règle a toujours une origine en partie négociée.

La légitimité repose donc sur une invocation. Mais elle ne peut être invoquée en général, comme si celui qui a réussi à la saisir ou qui détient le pouvoir pouvait le faire à tout propos. Elle est en général relative à un objet, à un domaine ; au sens

très large du mot : à un projet.

La théorie des rôles

p. 49

Un rôle social, c'est l'ensemble des obligations liées à une position dans un système social. La position et donc le rôle lui-même sont évidemment relatifs au système. L'individu reconnaît pratiquement les obligations qui lui échoient dans un rôle déterminé en constatant ce qu'attendent de lui ceux avec qui ce rôle le met en relation (ou plutôt ce qu'ils sont prêts à sanctionner). Une structure organique est celle où existent des rôles différenciés, chacun avec ses obligations propres, et où ils sont interdépendants.

La notion de rôle est précieuse parce qu'elle permet de distinguer la position dans le système et l'individu. Chaque individu joue plusieurs rôles. Un rôle peut être joué par un grand nombre d'individus. Elle permet donc de distinguer ce qui appartient à la logique d'un système et ce qui doit être référé à une personnalité ou à une trajectoire personnelle.

Elle a aussi l'avantage de ne pas postuler un système totalement cohérent. Si le rôle est défini par les attentes d'autrui, elles-mêmes liées au rôle d'autrui, il est bien clair qu'il n'est nullement nécessaire et qu'il n'est pas toujours vrai que l'ensemble soit bien lié. Les différentes attentes peuvent être assez opposées pour parfois se contredire. Ce que les ouvriers attendent du contremaître peut être bien distinct de ce que le chef d'atelier attend de lui, par exemple en matière de contrôle du travail, bien que le premier ne soit pas totalement indépendant du second. Ce que ses électeurs attendent d'un député peut s'opposer à ce qu'en attendent les citoyens, par exemple dans la distribution de son temps entre sa circonscription et l'Assemblée nationale (bien que les premiers fassent évidemment partie des seconds).

L'ORDRE SOCIAL

p. 51

Le système des rôles, comme tous les systèmes sociaux auto-entretenus, comporte donc une instabilité endogène. Le maintien de l'équilibre n'est jamais assuré. Les mécanismes stabilisateurs sont très imparfaits parce qu'ils ne sont pas vraiment des mécanismes : ils résument et symbolisent l'agrégation et l'interdépendance des décisions ; et parce qu'une ressource principale des agents est le pouvoir social, qui n'est pas distribué une fois pour toutes.

Les règles changent, comme les systèmes eux-mêmes. Mais les unes et les autres ont en même temps une remarquable inertie, une formidable résistance au changement. Même dans ceux où les pratiques sont les plus instables, ces dernières ne changent pas sans loi : il y a peut-être un système de la mode (il y en a plutôt plusieurs, nous l'avons dit). Le mariage ou la vie en couple sont en pleine transformation, sans doute en pleine crise. Mais une partie des institutions familiales sont, même aujourd'hui,

d'une extraordinaire stabilité (par exemple les relations entre famille conjugale et parents du couple).

Une grande partie de cette stabilité vient de ce que la plupart des systèmes sociaux ne sont ni simples, ni surtout isolés. Ils sont souvent assez différenciés pour posséder des institutions spécifiquement chargées du contrôle, de l'élaboration ou de la codification des règles. D'autre part, ils sont liés à d'autres systèmes par subordination ou entrecroisement. Cette différenciation et cette liaison ont toutes deux des effets puissamment stabilisateurs (bien entendu, parce que, dans les deux cas, ils reposent sur une relation de pouvoir).

Les contrôles croisés.

p. 55

De plus, les contrôles ne s'exercent pas dans un ordre simple, que ce soit l'ordre hiérarchique ou la pression « démocratique » des citoyens sur le gouvernement. Plutôt, les contrôles s'entrecroisent.

La réalité concrète, plutôt qu'une pyramide harmonieuse et régulière, est un ensemble complexe de contrôles croisés, aux résultats imprévisibles à terme.

Ordre ou désordre social ? Dans une société complexe, le désordre et l'imprévisibilité deviennent évidents. Mais aussi l'effet stabilisateur. Non pas par l'unité hiérarchique, mais tout simplement par compartimentation. La structure des contrôles croisés n'assure pas l'harmonie et la stabilité rigoureuse. Mais elle peut limiter l'ampleur des régulations locales ou des transformations des systèmes qui les rendent explosifs, et surtout elle peut limiter la contagion de ces perturbations locales.

p.62

[...] Puisque la règle affichée, avec ses sanctions, peut renforcer la règle interne ou clandestine, elle a aussi pour conséquence, dans certains cas, de l'empêcher de se transformer, même si les intéressés y sont prêts et le souhaitent.

Pour prendre l'exemple le plus simple, l'établissement d'une nouvelle règle (d'une nouvelle pratique) peut être impossible parce que, en s'écartant de la règle « privée » précédente, on devient aussi plus visible et on offre plus de prise à l'autorité et aux sanctions de la règle de contrôle.

La régulation et l'acteur collectif

Les conditions de l'action collective

p. 69

La production de biens collectifs ne peut être réalisée simplement parce que les agents connaissent l'utilité de ces biens. Il est nécessaire en outre, s'il n'est pas possible d'y lier des biens individuels, qu'ils introduisent ou que quelqu'un introduise pour eux quelque forme de contrainte: contrainte morale de la camaraderie, de la

solidarité de métier ou de classe, intérêt de profession, devoirs civiques, respect de la justice et de l'équité ; contrainte matérielle parfois (l'occupation de locaux ou le piquet qui interdit l'entrée pour la grève), mais qui va rarement sans une contrainte morale (ou en tout cas sans l'invocation d'une règle morale) ; contrainte de droit. Ce sont des règles sociales (des valeurs, des normes, des articles de loi ou de convention) qui permettent à un groupe latent de devenir un groupe actif, qui conditionnent la défense d'intérêts collectifs. A proprement parler, l'existence d'une règle sociale est la condition d'une action collective.

La règle, l'acteur et le projet

p. 75

1. Les règles n'ont de sens que rapportées aux fins d'une action commune (nous dirons pour simplifier, quelle que soit la variété de ces fins : à un projet). C'est parce qu'elles sont liées à ce projet qu'elles sont obligatoires. En ce sens, elles sont toujours instrumentales.
2. Un ensemble de règles est lié à la constitution d'un groupe social. En tenant compte de la proposition précédente, nous dirons : d'un acteur collectif Elles constituent son identité. Elles fixent aussi ses frontières. Elles déterminent qui appartient. mais aussi qui est exclu. Leur champ de validité est dépendant des frontières de l'acteur et de son environnement et les détermine.
3. Sauf dans les cas très rares où un groupe social est isolé ou dans le cas, qui mérite étude particulière, de l'ensemble le plus englobant (la société globale, l'État-nation), un ensemble de règles est lié à la position d'un acteur collectif dans un ensemble plus vaste. Il s'élabore donc dans un rapport social ou plutôt dans des rapports sociaux (d'alliance, d'opposition, de hiérarchie).

Les communautés pertinentes de l'action collective

p. 78

Un groupe est capable d'action collective dans la mesure où il accepte (il institue) une régulation. Dans la mesure où il accepte une régulation commune, il constitue une communauté. Une organisation

Le capital communautaire

p. 89

L'ensemble des règles qui permet à la communauté de « fonctionner » (de se mobiliser pour atteindre une fin, de contrôler le marché du travail) ne constitue-t-il pas des ressources qui lui sont propres ? Elles ont souvent été sélectionnées par essais et erreurs, l'expérience permettant d'éliminer les « mauvaises » et de garder les « bonnes ». Un syndicat se constitue ainsi une sagesse, qui est comme un répertoire des

conduites à tenir (la solidarité, l'organisation des revendications, les rapports de la base avec ses représentants, les « coups » permis ou tolérés, la prudence à l'égard des provocateurs, etc.). Il enseigne à ses militants sa propre histoire, histoire fortement « moralisée » puisque l'on en tire sans cesse des conclusions pour l'action.

L'organisation se flatte ainsi d'être la « mémoire » des salariés parce que c'est elle qui conserve ses traditions ou plutôt qui en accumule les fruits. Ce trésor constitué progressivement et toujours en danger d'être perdu, n'est-ce pas un véritable capital ? La formation des règles n'est-elle pas assimilable à un investissement ? Investissement collectif, puisqu'une partie de ces règles n'existe que par le contrôle mutuel. Mais aussi investissement individuel, puisque chaque membre les apprend et peut même les utiliser ensuite dans d'autres situations et d'autres relations.

p. 91

Les différences sont cependant tout aussi évidentes :

1. Ce qui nous semble définir un groupe social, ce n'est pas le fait d'être ensemble, la collectivité dont émaneraient ensuite, comme d'une réalité transcendante, les règles particulières à un domaine. C'est au contraire une finalité, une intention, une orientation d'actes, ce que nous avons appelé un projet. Une communauté n'est pas faite de simples voisins mais d'associés dans une entreprise sociale. Les règles sociales en vigueur dans un groupe ne sont pas particulières parce que la force générale de la contrainte sociale s'appliquerait à un problème particulier, mais parce qu'elles sont liées à un projet particulier.
2. C'est aussi pourquoi la première réalité sociale nous paraît être non la société, et la collectivité sous forme générale, mais l'acteur collectif. Il n'y en a donc pas un seul, mais beaucoup, autant que d'actions collectives (potentiellement: autant que de formes et d'orientations que peut prendre une action collective). Ces différents acteurs collectifs se combinent toujours de quelque manière, ne serait-ce que parce que ce sont les mêmes individus ou, en partie, les mêmes qui croient et qui produisent, qui s'allient dans un système de parenté ou qui se classent et défendent leur rang, et parce qu'un certain nombre de ces individus sont réunis en un même lieu ou sous une même autorité politique. Cet ensemble social mérite étude, et aussi l'effort que fait toute société pour le rendre plus cohérent ou, en tout cas, pour éviter qu'il n'explose. Mais le point de départ de l'analyse n'est pas la société, c'est la pluralité des acteurs collectifs.
3. Enfin, puisque ces acteurs produisent chacun leur régulation, la rencontre des acteurs ou leur vie en commun est aussi la rencontre de deux ou plusieurs systèmes de règles. Et ce qui règle leurs relations est le résultat d'un procès complexe de décision : accommodation ou conflit, négociation ou arbitrage, accord ou domination. Réciproquement, tout système social voit sans cesse naître en son sein, par différenciation, de nouveaux acteurs collectifs. Dans la mesure où existe une régulation commune, elle est le produit de tous ces procès sociaux, et non pas le résultat tout naturel de la cohérence d'une conscience collective transcendante.

Le concours et la concurrence des régulation

L'apprentissage d'un régulation

p. 94

Mais c'est bien un apprentissage différent qui permet à un groupe de fonctionner avec d'autres règles communes, tout simplement parce que les apprentissages individuels ne peuvent aboutir que s'ils sont liés. La plupart des règles n'ont de sens que si elles sont communes. Les décisions de les adopter ne peuvent être qu'interdépendantes. Le technicien qui a appris en formation qu'il était bon de poser des questions peut aussi découvrir à son retour que son chef n'est pas de cet avis et que, grâce à ses questions, il sera taxé d'indiscipline ou d'insolence (pas de réplique », disait Taylor à l'ouvrier qu'il faisait courir avec les gueuses de fonte). Le contremaître qui a appris, dans une session de relations humaines, qu'il fallait « écouter » ses subordonnés et être attentif à leurs problèmes, fera peut-être remarquer, à la session de rappel, que cette règle serait plus facile à appliquer si ses supérieurs en faisaient autant. Le néophyte est prêt à aimer son prochain comme lui-même, mais encore faut-il que le prochain y mette du sien. Même lorsque l'apprentissage semble parler seulement des connaissances, les spécialistes frais émoulus de l'école peuvent employer toutes leurs capacités nouvelles à se contrer mutuellement ou à rivaliser de manière ruineuse les uns avec les autres plutôt qu'à collaborer.

La culture et notamment la culture normative est bien une ressource individuelle. Mais la culture collective est bien une réalité distincte, à cause des interdépendances sur lesquelles elle repose. Il y a bien quelque chose de spécifique à l'apprentissage collectif.

La régulation et la contrainte

p. 96

Le terme d'apprentissage ne doit pas cependant nous tromper en évoquant une situation pédagogique idéale où celui qui apprend le fait sur son initiative et pour répondre à sa curiosité, qu'a su éveiller l'enseignant et grâce aux moyens et aux occasions que celui-ci fournit. La plupart des apprentissages collectifs se font sous contrainte extérieure.

Le formel et l'informel

p. 104

[...] Peut-on séparer une logique des sentiments (logique sociale, à finalité interne) d'une logique économique et technologique (logique de l'efficacité, à finalité externe) ? Ce sont, certes, deux objets différents que d'examiner l'équilibre d'un système ou d'étudier ce qui en sort (l'output).

p. 105

si la notion de système sociotechnique a un sens, c'est bien de retourner la perspective des relations humaines : les formes de communication, de coopération et d'autorité n'ont pas seulement, avec les sentiments qu'elles font naître, des conséquences pour la production. Elles sont des éléments de l'organisation de production elle-même. L'amitié, les bons sentiments, les relations heureuses n'assurent pas l'efficacité d'une équipe ; mais plutôt une répartition claire et acceptée du travail, un langage qui permet de se comprendre, une culture technique et professionnelle commune. Cette « bonne entente » est celle d'une communauté de métier. Ce que les mineurs défendent contre l'intrusion des techniques modernes, ce n'est pas seulement leur système social. c'est leur organisation de production.

p. 106

Le rapport hiérarchique est un rapport de contrôle. Mais, au minimum, il faudrait distinguer les différents niveaux de la hiérarchie. La relation entre autonomie et contrôle se répète à chaque niveau. L'ensemble de la hiérarchie au-dessus de l'ouvrier ne forme pas un bloc homogène. Ce n'est pas seulement le contremaître qui maîtrise un double langage et souffre de cette ambiguïté, c'est tout hiérarchique à tout niveau.

En outre, le rapport hiérarchique n'est pas le seul où s'affrontent une autonomie et un contrôle. Les relations fonctionnelles font de même. Le service d'entretien fait respecter certaines normes dans la production, le service technique également. Le contrôle de qualité pèse sur les gestes des machinistes. Les commerciaux lui imposent des exigences qu'il répercute. Le service du personnel s'efforce de faire respecter certaines règles d'embauche, d'affectation, de rémunération, et ne l'obtient pas toujours des contremaîtres. Dans tous les cas, des « contrôleurs » essaient d'imposer leurs règles à des contrôlés, qui s'efforcent de conserver une autonomie.

La relation contrôle-autonomie est donc très générale et très diversifiée. Elle se présente toutes les fois qu'un individu ou un groupe a la capacité d'intervenir dans le I fonctionnement, l'organisation, l'activité d'un autre groupe. Toutes les fois, donc, que peut exister une initiative extérieure à un groupe, pertinente pour la régulation de ce groupe. Cette situation, dans une organisation, est non seulement fréquente, mais banale. Elle est notamment liée à tout acte d'entreprise.

p. 106

L'opposition entre autonomie et contrôle est donc bien l'opposition de deux stratégies collectives. Mais ces deux stratégies ne se définissent pas seulement par les intérêts particuliers ou les enjeux propres, ou la rationalité spécifique de chaque partie. Elles incluent généralement un enjeu commun, eues admettent une validation externe qui, malgré ses ambiguïtés, peut les départager et arbitrer temporairement leurs conflits.

p. 107

Il est donc justifié de ne pas mettre sur le même plan la régulation autonome, celle qui aboutit au travail réel, et la régulation de contrôle, celle qui s'exprime dans les prescriptions officielles, le travail prescrit. Non seulement le premier est réel et le

second fictif, mais ce que découvre l'analyse, c'est que les prescriptions qui guident le travail réel reposent sur une connaissance des réalités de la production, une information, une analyse, une vue des liens entre différents éléments du travail qui ont échappé à l'étude officielle. Sans cette connaissance réelle des tâches, tout empirique et mal théorisée ou explicitée rationnellement qu'elle peut être, la machine « performante » ne marche pas, la technologie « moderne » ne peut être transmise efficacement, l'équipement parfaitement au point s'enlise dans les pannes et les imprévus. La science que le travailleur a du travail n'a pas les prestiges de la technique savante, mais elle est bien fondée, elle est indispensable. Derrière des tâches définies d'en haut en termes très simples se cache une grande complexité et une réelle compétence.

La participation et ses pièges

p. 110

Lorsqu'une entreprise adopte des techniques nouvelles, la participation des salariés peut être introduite à diverses phases et à divers niveaux de la décision : à la phase de la décision initiale (il faut faire quelque chose), à la phase de la définition des objectifs et des contraintes, à la phase de la solution, puis du choix du matériel et de l'aménagement des postes. Qu'est-ce qui est le plus démocratique : de faire participer les salariés dès la première phase parce que la décision est encore tout à fait malléable, mais au risque d'un discours vain ou d'un blocage parce que les salariés de base n'ont ni les informations ni la compétence nécessaires et refusent sans doute de s'engager ? Ou de le faire surtout aux phases où l'on considère l'organisation du travail, la qualification, l'emploi, les conditions de travail, au risque d'avoir à aménager l'inévitable, mais probablement avec un examen ires approfondi, où les exécutants ont une compétence sérieuse et les moyens de marchander leur adhésion ? Ou plutôt puisque la décision est probablement itérative et que les phases « finales » corrigent les conclusions des phases initiales, peut-on faire clairement le départ entre l'efficacité du procès de décision et la distribution des pouvoirs respectifs ? Une consultation où la direction a besoin de l'avis des salariés et reconnaît leur compétence ne leur donne-t-elle pas plus de pouvoirs réels qu'une négociation où ils peuvent refuser leur signature, mais où ils ne s'engagent qu'à tâtons ?

p. 111

Une des raisons - nous en verrons d'autres - est que la régulation autonome des salariés en matière d'organisation du travail et de conditions de travail existait déjà. Elle est aussi vieille que l'industrie ou l'entreprise. Mais elle était clandestine ou officieuse : dans la distribution des tâches, bonne ou mauvaise, comme dans la division du travail, dans la définition et l'enchaînement des opérations de travail comme dans celle des résultats à exiger, les exécutants, avec la complicité plus ou moins explicite des contremaîtres ou des chefs immédiats, substituaient leurs règles propres à celles qui s'affichaient en haut. Et, dans la mesure où ces règles leur permettaient de « faire le boulot », où les attaquer c'était risquer de ne plus faire la production, ils avaient parfois de solides positions pour résister aux coups de

boutoir de la direction et des méthodes.

UNE SCIENCE DES RÈGLES EST-ELLE POSSIBLE ?

p. 270

[...] La création, le maintien ou la transformation des règles, l'activité même de régulation sont bien au centre de la vie sociale. Elles sont même son caractère distinctif. Si l'on accepte de désigner par régulation cette forme d'obligation morale qui s'impose aux acteurs sociaux même s'ils en sont les auteurs, à laquelle ils se soumettent au moins partiellement même s'ils la négocient, la régulation, telle que nous l'avons analysée (en un sens très proche de la contrainte sociale pour Durkheim) est bien le critère du social. C'est elle qui définit les contraintes proprement sociales des jeux auxquels prennent part les acteurs sociaux.

La rationalité et le sens

p. 277

Ce n'est pas la même chose. Mais a coupure est-elle radicale? Les sciences sociales diffèrent sur ce point de la physique, même la plus classique. Entre la connaissance spontanée que j'ai de l'effort, du poids, du mouvement et une loi physique comme celle qui définit la force comme le produit de la masse par l'accélération, il y a bien une rupture. Bien que je puisse me représenter intuitivement la relation $f = m \cdot a$ (plus je veux donner d'impulsion à un objet, plus je dois faire effort; et plus il est lourd, plus aussi je dois faire effort), l'équation que j'écris est d'une autre nature que ces liaisons intuitives. Non seulement le raisonnement mathématique n'est pas inscrit dans mes efforts musculaires et les résistances que je rencontre, mais les unités qu'il manie ne sont pas définissables en dehors des relations qu'il établit: il n'y a pas d'équivalent intuitif à la notion de masse (je peux me la figurer vaguement comme une quantité de matière, mais l'approximation est grossière). En revanche, les objets de la science sociale ne sont pas définissables en dehors des rapports sociaux effectifs et les liaisons explicatives qu'établit la théorie ne peuvent être détachées du sens que leur attribuent les acteurs.

p. 278

L'acteur social doit être réputé rationnel; mais non au sens de la rationalité économique. Même avec la définition la plus large, il ne maximise pas ses intérêts individuels (sauf à donner cette rationalité une définition tautologique : j'éprouve un intérêt à me sacrifier puisque je le fais). Il n'est pas même certain, si l'on considère bien l'acteur et non chaque acte isolément, que ses préférences soient tout à fait cohérentes (un syndicat peut, selon l'année ou la conjoncture, préférer l'augmentation des salaires ou le maintien de l'emploi ; ce qui est plus pertinent, il peut prendre ou non en considération la quantité d'emploi). Faut-il donc donner au mot de rationalité un sens très faible : l'acteur a une intention, et un projet et l'une et l'autre ne sont pas absurdes aux yeux de l'observateur ? En termes opératoires, on cherchera à étudier ce qu'il fait comme une réponse à une situation, réponse qui a

un sens, plutôt que comme une réaction mécanique. Elle appartient à l'univers des décisions plutôt qu'à celui du déterminisme. Quelles que soient les contraintes qui pèsent sur l'acteur, sa réponse à la situation n'est pas une simple résultante de l'addition ou de la composition de forces diverses, mais une orientation vers un but. L'acteur a une autonomie.

p. 279

Il ne nous paraît pas excessif de dire qu'elle affirme, en posant que l'observateur ne peut imposer sa rationalité et la substituer à celle de l'acteur, qu'en dernier ressort, c'est la rationalité de l'acteur qui rend compte, qui permet de comprendre, qui explique son action. Certes, cette rationalité est communicable puisque l'observateur peut la partager ou au moins la comprendre. Mais elle est bien autonome. Non seulement l'explication que l'on donne d'une action sociale doit lui donner un sens, mais la rationalité de cette explication est celle de l'acteur, celle qu'il peut inventer puisqu'il est autonome.

p. 280

Pour l'étude de la régulation, le postulat de l'autonomie de l'acteur s'impose. Avec sa conséquence : il n'y a pas de coupure entre la rationalité de l'acteur collectif ou individuel de la régulation et l'observateur qui veut la comprendre. Dans ce cas en effet, tout particulièrement, autonomie ne veut pas seulement dire liberté, mais aussi création d'une rationalité propre. Ce que nous avons décrit dans les premiers chapitres, c'est bien la création d'un sens. Adopter une règle religieuse, ce n'est pas seulement se soumettre à une obligation, reconnaître une autorité (celle de Dieu ou celle de l'Église). C'est aussi donner un sens particulier à ses actions. Respecter un interdit alimentaire, c'est aussi donner un sens sacré à la nourriture. Respecter l'interdiction du mariage entre marraine et filleul, c'est créer une parenté à sens sacré.

Nous avons défini la régulation comme l'opération par laquelle se constitue une communauté autour d'un projet. La communauté peut être complexe et, en tout cas, elle a toujours quelque degré de différenciation et donc de division ou d'opposition. Le projet peut être de précision très variable, puisqu'il peut comporter des objectifs bien définis et vérifiables ou n'en pas comporter. Mais ce sur quoi la communauté essaie de se mettre d'accord en créant une régulation et en la «négociant P, c'est aussi un sens de l'action sociale. Ce qui définit le projet, ce sont, bien sûr, des activités (une religion comporte un culte, ou un rituel, ou des pratiques religieuses), mais c'est aussi un sens donné à la situation. Une régulation peut reproduire largement des coutumes ou enregistrer des contraintes (bien qu'elle ne se limite jamais à l'une ou à l'autre). Mais plus elle invente ou innove, plus aussi elle crée de sens.

Sens collectif, ou sens commun. Créer les règles d'un système, c'est créer une rationalité commune à ceux qui habitent le système. Créer des règles de comportement, c'est donner un sens aux objets traités (faste ou néfaste, moral ou immoral, beau ou laid, efficace ou inefficace). créer des règles de relations, s'est donner un sens à l'espace social. distinguer le haut et le bas, l'initiative et la

discipline, l'ordre et l'obéissance.

Ce que suppose aussi le postulat de rationalité, c'est que ce sens est communicable hors de la communauté qui l'a créé et à laquelle il était destiné : qu'il est compréhensible par l'observateur extérieur, même s'il appartient à une autre civilisation, voire à une autre époque. Réciproquement, la première obligation de l'observateur, s'il veut comprendre, est d'arriver à saisir ce sens, dans son originalité, voire dans sa singularité.

p. 281

Le sens d'une action individuelle ou collective n'est donc pas comme une intention première, qu'il faudrait saisir dans sa pureté en remontant à l'origine. Il se développe et se transforme dans l'action elle-même et s'inscrit dans ses résultats. Il est souvent utile de remonter à l'origine d'un mouvement ou d'une organisation pour les comprendre. Mais ce n'est pas parce que son sens était caché là. C'est au contraire pour mieux saisir le déroulement, la logique qui a conduit à la situation actuelle. Ce n'est pas parce que l'origine détient la clé. C'est parce qu'il faut comprendre historiquement le sens d'une histoire.

La connaissance d'une réalité sociale n'est donc nullement l'enregistrement de ce qu'en savent ou ce qu'en disent les acteurs. Mais elle est bien dans la continuité de cette action elle-même : en cherchant le sens d'une action complexe (ou, ce qui revient au même, d'une action insérée dans un ensemble complexe), elle ne fait pas autre chose que ce que font les acteurs eux-mêmes lorsqu'ils essaient de réorganiser leur entreprise, de rééquilibrer leur vie de famille, de réaffirmer leur foi et leur culte. Elle cherche à retrouver la logique interne d'un mouvement social, ou plutôt les transformations qu'il reçoit, dans son sens même, des conséquences de son action.

Les acteurs créent le sens de leur action et la connaissance scientifique ne consiste pas à lui en substituer un autre. Mais cette continuité de principe entre l'acteur social et la science qu'on peut faire de son action a une portée pratique bien différente selon la forme d'action considérée. Les acteurs collectifs ont des capacités d'anticipation très variables, et qui varient notamment avec la différenciation de leur appareil de contrôle et de régulation. Ils ont corrélativement une capacité très variable d'écouter les conseils scientifiques.

Les conseils scientifiques et la gestion sociale

p. 286

les acteurs dans l'entreprise acceptent en partie au moins une rationalité commune, celle de l'efficacité ou du coût. Et la science de la gestion repose sur une rationalité à peu près semblable. Il n'en est évidemment pas toujours ainsi.

Dire que chaque acteur, dans une entreprise, accepte une rationalité commune, ce n'est, bien sûr, pas dire qu'il n'a pas, individuellement, d'autres rationalités : chaque salarié ou groupe de salariés veut améliorer son salaire ou ses chances de promotion, défendre ses intérêts de métier ou de classe, ou alléger les exigences qui pèsent sur

lui. Sa rationalité ne se réduit pas à celle de la production ou du service. Mais inversement l'efficacité n'est pas seulement un objectif affiché, elle a bien un rôle de légitimation: Même si l'observateur malveillant juge que les pilotes et les officiers-mécaniciens de l'aviation civile feignent de défendre la sécurité et la qualité du service et défendent en réalité leurs privilèges, il reste vrai que l'utilisation de ces arguments n'est pas sans conséquences. Dans une épreuve de force, ils seront plus vulnérables à une offensive de la direction qui s'appuierait sur la démonstration de l'illégitimité de leur position (ou sur l'effort pour la démontrer). Réciproquement, les ouvriers de métier seront beaucoup plus forts pour agir contre une direction dont les efforts d'organisation ne paraissent guère couronnés de succès. La logique du coût et de l'efficacité n'est pas seulement un moyen d'argumenter, une ressource commode dans un débat. Elle donne un sens, et donc un fondement à l'action collective.

L'aide à la régulation conjointe

L'avocat et le savant

p. 289

[...] En un sens très large de ce mot, on appelle régulation conjointe toute régulation qui est le résultat de la rencontre de plusieurs légitimités, toute régulation est une régulation conjointe.

La constitution d'une cohérence

p. 297

Un système social n'est pas naturellement cohérent. Sa cohérence est, à tout moment, imparfaite. Au mieux, c'est un objectif recherché dans le système : les conflits qui éclatent, les contradictions qui apparaissent posent le problème. Elles conduisent parfois à chercher des solutions, c'est-à-dire à améliorer localement et partiellement la cohérence du système. Un effort de connaissance des règles peut contribuer à l'amélioration ou plutôt à la constitution de cette cohérence.

L'invention de l'acteur collectif

p. 299

Beaucoup de systèmes sociaux sont instables et la prévision y est difficile parce que les acteurs qui prennent part à la régulation conjointe changent eux-mêmes : non seulement les rapports changent entre eux (les ressources dont ils disposent varient), mais la liste n'en est pas dressée une fois pour toutes. Les acteurs peuvent apparaître et disparaître. La définition de chacun (les frontières du domaine qu'il couvre) peut aussi varier.

p. 301

Mais, en revanche, il est banal non seulement que le sociologue ait avec ceux qu'il

étudie une complicité mais qu'il joue consciemment ce rôle de témoin, auprès des intéressés et auprès de l'opinion (il contribue ainsi également à définir la place sociale de l'acteur).

Dans les cas extrêmes, ceux où les raisons de conflit sont très réduites et où les relations de pouvoir sont bien acceptées (ou, en tout cas, non contestées), le témoin peut devenir un simple garant. Par exemple, dans une recherche-action, telle que la définit Einar Thorsrud, l'intervenant est un simple facilitateur de changement. Il assure, il garantit la circulation de l'information et la régularité des procédures de décision. Personne n'est pris par surprise. Les groupes intéressés ont bien à transformer leurs règles et leurs organisations, voire à se transformer eux-mêmes ; mais ils consentent explicitement aux apprentissages nécessaires. Idéalement, ils le font en toute autonomie. Le scientifique n'agit guère que par les vertus de sa position et les assurances que donne à tous sa déontologie. Il contribue à la redéfinition des acteurs, mais seulement en les aidant à poser leurs problèmes et à en trouver la solution ; en affirmant leur autonomie.