

# FORUM DE LA REGULATION

- 2003 -

-----

## La métamorphose des compromis sociaux dans les univers de travail

Contribution de François Granier<sup>1</sup> Cécile Guillaume Florence Osty

-----

La question des compromis sociaux dans le monde du travail semble plus que jamais d'actualité. Les formes anciennes de compromis laissent place à des configurations plus localisées, plus fragmentaires et probablement plus instables. Certaines figures particulièrement abouties de compromis semblent avoir disparu, au profit de modes de régulation moins institutionnalisés. Cette évolution dont rendent compte les travaux actuels menés sur l'évolution du salariat, des relations professionnelles et des modes de régulation sociale dans les entreprises interroge fortement les catégories conceptuelles utilisées pour l'analyse et la compréhension de ces compromis. En partant des travaux fondateurs de J.D Reynaud<sup>2</sup>, qui relie la dynamique d'élaboration de compromis à l'activité de régulation, nous interrogerons tout d'abord les modélisations et les concepts utilisés par l'auteur à l'aune de résultats de recherche récents, pour ensuite proposer quelques pistes de réflexion mettant en lumière les déplacements et les dimensions « cachées » des compromis sociaux contemporains.

### **1. Le compromis comme manifestation d'une régulation conjointe**

La théorie de la régulation sociale proposée par J-D.Reynaud met l'accent sur l'ampleur de l'activité de régulation dans les univers organisés. Par régulation, J-D.Reynaud entend un processus évolutif d'élaboration des règles du jeu. Les règles se caractérisent par leur instabilité, elles sont sans cesse “ *produites, corrigées, affaiblies ou renforcées par les acteurs sociaux*<sup>3</sup> ”. De fait, les univers de travail sont marqués par l'incomplétude et l'incohérence des règles ce qui rend nécessaire l'investissement des acteurs dans un processus quasi-permanent d'élaboration de nouvelles règles du jeu visant leur optimisation et leur adaptation. Ce processus d'adaptation est révélateur d'une tension entre deux sources de régulation concurrentes : la régulation autonome et la régulation de contrôle. L'auteur distingue ainsi les solutions d'organisation inventées par les

---

<sup>1</sup> Cet article s'appuie sur les travaux de recherche des membres de l'équipe Recherche et Intervention sur les Transformations de l'Entreprise (RITE-LSCI) : Geneviève Dahan-Seltzer, Olivia Foli, François Granier, Cécile Guillaume, Anne-Claude Hinault, Nelly Mauchamp, Florence Osty, Fabrice Tarversaz, Thomas Troadec, Marc Uhalde.

<sup>2</sup> Reynaud J.D., *Les règles du jeu. L'action collective et la régulation sociale*, Paris, Armand Colin, 1989/1997 (troisième édition)

<sup>3</sup> Reynaud J.D., *op.cit.*

professionnels de terrain (règles non écrites et le plus souvent implicites) des règles formelles émanant d'un autre acteur agissant en extériorité et ayant prétention à édicter des instructions codifiées.

• ***Le compromis comme figure emblématique de l'activité de régulation***

Dans cette confrontation entre une pluralité de logiques d'action, la règle effective est le résultat d'un compromis, pouvant mener à une " *régulation conjointe* ". La notion de régulation conjointe correspond à une modalité de confrontation entre les deux sources de régulation, c'est-à-dire à un " *ensemble de règles acceptables par les deux parties* " et suffisamment explicites pour constituer un cadre de référence favorisant l'action concertée. Le compromis est donc le résultat d'une confrontation de différentes rationalités d'acteurs. Il repose sur l'acceptation de concessions réciproques nécessaires pour construire un accord. Il exprime un processus heuristique de recherche d'une solution mieux adaptée. Le compromis est un mécanisme correcteur d'ajustement, il est au cœur de l'activité de régulation.

• ***Des compromis instables et provisoires***

Toutefois, l'existence d'un compromis n'efface pas entièrement l'opposition entre régulation de contrôle et régulation autonome. La régulation conjointe est une des issues possibles du processus de régulation car il existe des formes moins abouties de régulation commune et des équilibres paradoxaux (juxtaposition de régulation sous la forme d'un " *armistice* ", anomie...). Le compromis n'est pas systématique même s'il représente la visée de l'activité de régulation. Quand il existe, il correspond en outre à un accord local et contingent, sans cesse renégociable. Il est imparfait et son imperfection constitue la source du processus de régulation. Il traduit un état des rapports sociaux à un moment donné et n'a pas vocation à instituer un équilibre définitif mais à constituer un arrangement suffisamment acceptable par les deux parties pour " *constituer un ensemble raisonnablement cohérent* " <sup>4</sup>.

• ***Des interactions concrètes et des acteurs engagés***

Dans la théorie de J-D.Reynaud, l'activité de régulation, et donc l'éventualité d'aboutir à un compromis, implique des interactions concrètes, opérant à différents niveaux. L'existence de scènes d'interactions, de face à face est indispensable pour penser l'élaboration des règles sociales du jeu (juridique, économique ou du travail). Celle-ci suppose en effet l'explication, la confrontation et la reconnaissance des positions de chacun. Pour autant, il existe une asymétrie entre les deux sources de régulation dans la mesure où les acteurs ne sont pas dotés de statuts sociaux équivalents. Ces deux régulations se définissent l'une par rapport à l'autre et dessinent des niveaux de régulation imbriqués, où se rejoue la dialectique du contrôle et de l'autonomie. En ce sens, le compromis opéré à un niveau se transforme en règle de contrôle par rapport à l'acteur auquel elle s'impose et qui réagit par la défense de ses pratiques autonomes. Toutefois, et c'est un des points centraux de la théorie de la régulation sociale, les acteurs sont considérés comme équivalents dans leur capacité à participer à l'activité de régulation. Pour qu'il y ait compromis, il faut qu'il y ait échange et plus particulièrement un échange du type : « un *sacrifice pour un gain* <sup>5</sup> ». Il s'agit en effet d'un « *renoncement à un bien jugé précieux (puisqu'il en coûte de s'en dessaisir), pour acquérir, en échange, un autre bien, ce dernier exprimant sous une autre forme la valeur que le premier représentait* ». En ce sens, le compromis est une forme d'échange social qui engage autant les deux parties.

• ***Le compromis comme construction de règles efficaces et légitimes***

Si les acteurs s'engagent, c'est au nom de leur conception respective de l'efficacité mais aussi en vertu d'un projet - ou une finalité - comportant un principe de totalité. Cette finalité peut dans certains cas questionner une conception univoque de l'efficacité, en défendant une logique de

---

<sup>4</sup> Reynaud J.D, *Conflit et régulation sociale. Esquisse d'une théorie de la régulation conjointe, Revue française de sociologie*, XX, 1979.

<sup>5</sup> Bourque R., Thuderoz C., *Sociologie de la négociation*, Paris, La découverte, 2002.

l'efficience (tirer un parti maximum des ressources disponibles) comme le soulignent les travaux de N.Alter sur l'innovation. La notion de régulation est donc entendue comme une dynamique d'ajustement entre acteurs mais aussi entre projets plus ou moins convergents et compatibles entre eux. La capacité des acteurs à élaborer conjointement une nouvelle règle dépend donc de leur capacité à en fonder la légitimité, au-delà d'une logique d'intérêts. "*Locale, fragmentaire et transitoire*<sup>6</sup>", celle-ci s'évalue à deux niveaux, en externe par rapport aux résultats qu'elle permet d'obtenir, en interne au regard du collectif qu'elle contribue à former. En ce sens, si le compromis a une dimension fonctionnelle - la régulation autonome dont la finalité consiste à améliorer les compétences des professionnels est tolérée par la hiérarchie comme mode de gestion des implicites inhérents aux prescriptions - il comporte également une dimension sociale, permettant non seulement de construire les bases identitaires et culturelles des acteurs collectifs en présence mais aussi de construire un projet qui stabilise l'accord entre les parties en présence. Ce faisant, il concrétise par là même la possibilité de la construction d'un bien commun, qui n'est pas réductible au rapport de force entre les parties. La dialectique entre autonomie et contrôle ne débouche ni sur une domination pure de la régulation de contrôle ni sur un contre-pouvoir absolu de la régulation autonome. De leur confrontation émerge des compromis à certains moments concourant à l'intégration de l'ensemble. Certes la régulation conjointe n'est qu'une des modalités de cette confrontation, mais elle est la condition d'un équilibre provisoire et de la construction d'un lien social par la définition d'un projet.

## **2 – Un affaïssement des compromis sociaux**

A première vue, l'observation empirique des univers de production de biens et de services semble plutôt pencher vers le constat d'un recul voire d'un affaïssement des compromis tels que les a analysés J.D.Reynaud, notamment sur le plan institutionnel. L'atonie des négociations de branche corrélées au développement des processus de contractualisation et d'individualisation du droit du travail<sup>7</sup> en est un exemple frappant. Parallèlement, nombre de structures locales (ateliers, établissements, services) sont confrontées aux exigences de niveaux supérieurs de décision sans pouvoir référer leurs actions quotidiennes à des critères d'évaluation objectivés, stables<sup>8</sup> et négociés. Elles sont soumises à des injonctions managériales sans aménagement possible par un processus de négociation.

Plus largement, et au-delà de ces quelques indices d'érosion des processus de régulation conjointe, les compromis sociaux dans les univers de travail semblent soumis à une triple évolution.

### **• *Une activité de régulation désarticulée***

Si la négociation implique, pour être fructueuse, des temps de face à face durant lesquels les parties vont pouvoir exposer leurs points de vue et leurs visées, il importe aussi que des tiers puissent faciliter l'identification de zones d'accord en proposant des voies et moyens concrets. La médiation, sollicitée en phase de tension, constitue souvent la clef d'une négociation. Elle assure un rôle discret mais souvent crucial vers la construction d'un compromis. En France, et plus largement en Europe occidentale, cette fonction a été durant plus de quarante ans assurée de manière quasi exclusive par les pouvoirs publics. Or, le compromis fordien dans lequel l'Etat jouait ce rôle ne constitue plus le cadre de référence central.

Cette évolution bouscule les hiérarchies existantes et soulève des questions non résolues d'articulation des niveaux de régulation et de production de normes.

Cet écart grandissant entre les niveaux institutionnels et productifs interroge la distance qui semble s'établir entre les règles et le système de valeurs qui les informe. Dans un registre plus

---

<sup>6</sup> Reynaud J.D., Terressac G (de)., op.cit.

<sup>7</sup> Jobert A., *Les espaces de la négociation collective, branches et territoires*, Paris, Editions Octarès, 2000.

<sup>8</sup> Cf les travaux de Thomas Périlleux, *Les tensions de la flexibilité*, Paris, DDB, 2002.

organisationnel, T Périlleux<sup>9</sup> observe finement la multiplication des interactions entre les opérateurs et la hiérarchie de proximité qui peuvent être analysées comme de micro compromis, mais qui peinent à structurer des collectifs et ne se réfèrent qu'exceptionnellement à des principes généraux d'orientation. Elles relèvent *in fine* d'un processus de survie plus que d'une démarche de projet.

#### • *La dérive dogmatique de la régulation de contrôle*

Cette intense activité de régulation localisée semble en outre s'inscrire dans un contexte d'asymétrie croissante entre les deux sources de régulation, au profit d'un renforcement de la régulation de contrôle. De fait, les acteurs de terrain découvrent en cours de négociation des normes supérieures qui brouillent les cartes, les décontenancent, voire les discréditent dans le processus de négociation. Ainsi, l'encadrement de proximité croyant avoir pu aboutir à un accord équilibré avec les équipes de terrain se voit opposer une " *super-règle* " inconnue à ses yeux.

Dans une autre perspective, N.Alter conclut également au renforcement de la règle de contrôle, en analysant l'impact des règles " *supérieures* " portées par les acteurs " *légalistes* ". Ces règles peu fondées en valeur aux yeux des acteurs confrontés à des problématiques concrètes " *lassent* " les énergies des innovateurs<sup>10</sup>. Elles décrédibilisent en outre les scènes où pourraient s'élaborer des compromis. Cette situation place les managers dans une situation paradoxale. Appelés à remédier la dématérialisation progressive de la régulation de contrôle, ils se voient déléguer une fonction de socialisation du projet économique. Or ces acteurs souffrent d'un déficit patent de vision stratégique et ne peuvent à eux seuls remédier à l'absence de projet autre que l'adaptation aux impératifs des marchés financiers. Faute de repères et pour éviter d'affronter la question du sens ou plutôt du déficit de sens de leur action, ils sont enclins à donner crédit à des approches normatives voire dogmatiques non référées aux situations concrètes. La quête de recettes de management répond assez largement à cette perte de légitimité de la régulation de contrôle.

#### • *Le repli des acteurs de l'autonomie*

L'émergence de régulations conjointes débouchant sur des engagements durables autour d'une finalité légitime se trouve également ébranlée par l'affaiblissement des régulations autonomes. Pour D.Courpasson<sup>11</sup>, les communautés professionnelles s'effritent. Elles deviennent des réseaux éphémères et ne sont que des modalités temporaires où les individus tentent par ces appartenances de mutualiser les risques d'exclusion que fait peser l'organisation libérale. Cet effritement de la régulation autonome est en outre accentué par les difficultés rencontrées par les organisations syndicales. Quand elles existent, les instances de représentation du personnel peinent à fonctionner (on note une dévalorisation forte du rôle de délégué du personnel par exemple) et à tenir un rôle actif et reconnu dans le pilotage économique et stratégique des entreprises<sup>12</sup>. Le portage de la régulation autonome continue de reposer sur les épaules des salariés alors que les capacités d'action collective – coopératives et syndicales – se restreignent.

Ainsi, un cercle vicieux s'engage limitant l'engagement des acteurs dans l'activité de régulation. Les acteurs ne disposant, ni d'une visibilité globale des enjeux ni de la capacité à se construire en tant qu'acteur collectif pour s'engager dans une négociation, sont tentés de circonscrire l'objet de la négociation. Ce faisant, ils sont conduits, conscients du caractère limité des enjeux, à revoir à la baisse le format de la scène requise pour élaborer un compromis. Cette contraction des scènes et des enjeux minent les ressources des acteurs. Finalement, et c'est sans doute un des constats forts des travaux récents, l'acteur de la régulation autonome semble s'effacer, laissant le champ " *libre* " au déploiement des logiques de contrôle. Nous sommes face à la " *société du vide*<sup>13</sup> ", au sens ou

---

<sup>9</sup> Périlleux T., *op.cit.*

<sup>10</sup> Alter N., La lassitude de l'acteur de l'innovation, *Sociologie du travail*, N° 93/4

<sup>11</sup> Courpasson D., *op.cit.*

<sup>12</sup> Sur ce sujet, on peut se référer aux travaux de C. Guillaume et B. Mouret sur les élus de comités d'entreprise, rapport IRES, 2002.

<sup>13</sup> Barel Y., *La société du vide*, Paris, Editions Le Seuil – collection Empreinte, 1984. "Le vide social, c'est d'abord l'apparition de cette distance presque infranchissable entre la base et le sommet, le local et le global, distance créée par la disparition et l'usure de nombreux canaux,

les opérationnels ne parviennent plus à comprendre les décisions, ni à saisir où elle se prennent, mais plus encore désertent la scène organisationnelle. Face au risque “ *d'érosion biographique*<sup>14</sup> ”, les acteurs de la régulation autonome sont donc enclins à développer des stratégies de retrait, externalisant hors de l'entreprise les possibilités de régulation identitaire. Repli sur le rôle, gestion par la routine des interactions et formalisation procédurale des pratiques constituent alors les signes les plus visibles d'un affaissement des compromis sociaux dans les entreprises, lesquels viseraient en outre moins le contenu du travail que le cadre formel de l'activité.

Si tous les éléments de déstabilisation des compromis ne se trouvent pas nécessairement réunis au sein d'un même univers de travail, un certain nombre de travaux mettent en lumière des régulation dites de “ *crise*<sup>15</sup> ” qui témoignent des effets conjugués des évolutions de la régulation autonome et de contrôle. Le repli des acteurs de terrain sur un mode défensif se traduit par un évitement de “ *l'entrée en jeu* ” et vide de sa substance le contenu des compromis productifs. Ce monde social se caractérise avant tout par une carence de régulation conjointe.

### **3- De nouvelles formes de compromis ?**

La fragilisation des mécanismes de construction des compromis dans les univers de travail ne signifie pas, pour autant, la disparition de toute forme de compromis. Non seulement des formes de régulation conjointe perdurent au niveau productif, pour faire face aux aléas, mais les compromis se recomposent à la périphérie de l'organisation et dans le face à face individuel avec la hiérarchie. La dégradation des compromis institutionnels suppose alors de privilégier le niveau le plus fin des interactions, pour saisir les modalités nouvelles de l'activité de régulation et les difficultés qui se posent à elle.

#### **• *La permanence de compromis productifs***

Dans les milieux de travail, de nombreux aléas productifs continuent d'interpeller les individus et collectifs sur la manière dont il convient d'arbitrer entre différentes solutions concurrentes. L'interdépendance renforcée par les modes d'organisations (automatisation du process technique, structures projet, équipes autonomes), rappelle avec insistance à quel point il est difficile de se défaire de toute interaction avec autrui. Bien au contraire, la réalité de la vie productive requiert, peut être encore plus que par le passé, la capacité à coopérer au travail et fait même l'objet d'une prescription par l'entreprise. Cette forme de rationalisation fragile (tout comme les compromis noués dans le flux productif), comme condition d'une « *fluidité productive* »<sup>16</sup>, met en évidence que l'atelier reste le lieu privilégié où se nouent des formes de compromis. La construction d'une compétence collective d'ajustement<sup>17</sup> est toujours centrale et fait de la scène des relations concrètes de travail un espace privilégié de construction de compromis autour d'une finalité partagée.

Les relations de travail continuent de trouver un ancrage significatif dans l'élaboration de règles opératoires, c'est-à-dire de compromis entre acteurs et la coopération au travail devient l'enjeu central de l'efficacité, comme condition de la maîtrise des flux productifs en qualité, en coûts et en délais.

---

médiateurs, codes de communication. La base ne sait pas où est le “ pouvoir », comment le chercher et comment s'adresser à lui pour se faire entendre et l'influencer ”

<sup>14</sup> Brock D. et Vetter H.R. L'érosion biographique comme conséquence des bouleversements technologiques. Exemple de l'introduction des techniques nouvelles dans l'imprimerie en R.F.A., *Sociologie du travail*, n° 86/2

<sup>15</sup> Francfort I., Osty F., Sainsaulieu R., Uhalde M., *Les mondes sociaux de l'entreprise*, Paris, DDB, 1995.

Barus Michel J., Giust Desprairies F., Ridet L., *Crises. Approche psychosociale clinique*, Paris, DDB, 1997.

<sup>16</sup> Rot G., Fluidité industrielle, fragilité organisationnelle, *Revue française de sociologie*, 43-4, 2002

<sup>17</sup> Osty F., Uhalde M., “ *La régulation sociales en centrale nucléaire* ”, Cahier du LSCI N°26, 1993

L'analyse des systèmes productifs souligne la vivacité des modes de régulation conjointe et l'investissement des individus dans les interactions quotidiennes. La force de la régulation autonome se déploie dans l'espace du travail et donne lieu à des bricolages permanents avec la hiérarchie de proximité et les collègues. Cette expérience subjective de métier<sup>18</sup> n'est pas réservée à une élite qualifiée, mais se retrouve dans des univers variés, où l'exposition à l'aléa active une responsabilité sociale face à la solution jugée bonne en efficacité et en valeur. Cette autonomie ne se déploie pas dans un vide social, mais donne lieu à des transactions plus ou moins explicites, des tolérances dans le respect relatif de la règle formelle. L'invention et la stabilité des nouveaux repères professionnels constituent l'enjeu principal des relations entre acteurs.

### • *Le déplacement de l'activité de régulation vers la périphérie de l'organisation*

Par ailleurs, un certain nombre de travaux ont révélé un processus d'ouverture et de réinvention des formes de compromis sociaux, par l'entrée en scène d'acteurs périphériques, situés aux frontières de l'organisation.

Tout d'abord, le déficit de régulation peut en effet inciter les acteurs à recourir à un tiers : le bénéficiaire de l'action, le client, l'utilisateur ou le citoyen. Dans la relation de guichet, analysée par J.-M. Weller<sup>19</sup>, le bénéficiaire est identifié comme un partenaire qui peut redonner du sens à l'action quotidienne et permettre le renforcement des capacités de régulation autonome. Ainsi, dans les univers bureaucratiques la régulation conjointe se cristallise sur la construction d'une relation de service à l'utilisateur<sup>20</sup>. Les compromis se nouent ainsi autour de la négociation des objectifs de production, qui méconnaissent ce versant qualitatif de la pratique de service public. Comme le souligne R. Sainsaulieu<sup>21</sup>, c'est dans " cette régulation conjointe centre/périphérie que s'invente concrètement la capacité de réflexivité du monde bureaucratique ".

Un autre cas de figure est fourni par la mise en place de partenariats externes. L'analyse d'expériences partenariales dans le champ de l'action publique<sup>22</sup> rend compte des rationalités, poussant les professionnels à s'engager dans de nouvelles formes d'action par la création d'un réseau. Celui-ci est structuré par le partage d'un projet commun, qui ne relève pas d'une simple démarche opportuniste d'acteur. Ce maillage s'inscrit dans une temporalité longue, où l'interconnaissance constitue la base d'une confiance qui s'éprouve régulièrement. La régulation autonome se conforte alors au travers de la création d'un réseau de pairs, permettant d'éviter la solitude du sujet face à des situations problématiques non normées. Compromis hiérarchique, dans la mesure où la bienveillance ou la tolérance de l'acteur hiérarchique est indispensable pour limiter les risques de la transgression. Cette tolérance peut en outre être interprétée comme la reconnaissance d'une tentative, par les professionnels, de redéfinition des critères d'efficacité et de légitimité de l'action menée par l'Institution au niveau local.

Le prisme identitaire devient-il pas plus opérant que l'analyse des interactions pour saisir les ressorts de ces formes nouvelles de compromis ?

En s'engageant dans la relation de service et plus encore dans le partenariat, les professionnels défendent une autre conception du métier, qui est à l'origine de cette action autonome. L'exposition risquée du sujet au travail, suppose d'arrimer son action à des valeurs suffisamment

---

<sup>18</sup> Osty F., *Le désir de métier*, Presses Universitaires de Rennes, 2003.

<sup>19</sup> Weller J.M., *L'Etat au guichet*, Paris, DDB, 1999.

Weller J.M., La modernisation des services publics par l'utilisateur : une revue de la littérature (1986 – 1996), *Sociologie du travail*, n° 98/3.

<sup>20</sup> On pourra se référer au modèle de « l'entreprise bureaucratique » tel que modélisé dans l'ouvrage « Les Mondes Sociaux de l'entreprise », Francfort l., et alii., op.cit.

<sup>21</sup> Sainsaulieu R., *Des sociétés en mouvement. La ressources de institutions intermédiaires*, Paris, DDB, 2001.

<sup>22</sup> Guillaume C., Osty F., "Le contrat territorial d'exploitation : une innovation partenariale sabordée", in Muriel Tapie-Grime, *Les recompositions locales des formes de l'action publique*, L'Harmattan, 2003.

Guillaume C., Osty F., "Innover dans le travail social", in Joseph Haeringer et Fabrice Traversaz, *Conduire le changement dans les associations*, Dunod, 2002.

ancrées pour qu'elles servent de moteur au déploiement de pratiques de travail novatrices. De fait, les innovateurs courent un risque non seulement de " rappel à l'ordre ", mais s'exposent à une déstabilisation identitaire dans une quête de reconnaissance institutionnelle rarement assouvie. Au final, le déni institutionnel constitue à terme la réponse la plus courante à ces dynamiques sociales professionnelles, en rabattant l'innovation sur l'effet vitrine quand celle-ci prouve son efficacité, ou en déboutant les acteurs lorsque la règle autonome menace trop l'ordre établi. La vitalité des compromis à la périphérie de l'organisation se conjugue ainsi avec une faible capacité de compromis au niveau institutionnel<sup>23</sup>, masquant par là même les dynamiques sociales à l'œuvre à un niveau local.

### • *Le face à face individuel avec la hiérarchie comme scène de régulation*

Pour autant, l'existence de ces formes de compromis productifs ou périphériques ne doit pas occulter le mouvement de restriction de la scène des compromis au face à face hiérarchique et donc à l'inégal accès des individus à l'activité de régulation. On assiste en effet à un double processus de différenciation dans la capacité des acteurs à participer à une régulation de compromis. Selon le " *monde social*<sup>24</sup> " qui les caractérise, les univers productifs témoignent d'une capacité et de modes de régulation différenciés. Mais cette disparité est également perceptible au niveau individuel. De fait, l'émergence de la logique de la compétence a largement contribué à la dégradation des formes de compromis institutionnel puisque le salarié est désormais renvoyé à l'entretien annuel<sup>25</sup> pour négocier les modalités de sa trajectoire professionnelle. L'individualisation des modes de gestion se substituant progressivement à une logique collective, fondée sur la qualification, a eu pour conséquence de vider de sa substance les négociations collectives entre partenaires sociaux ou du moins de les rabattre sur les seuls enjeux collectifs qui demeurent. Il est clair que du point de vue des modes d'intégration et de construction des trajectoires professionnelles, l'émergence de la logique individualisante des compétences s'est accompagnée d'une dégradation des formes classiques de régulation conjointe et a fait de la relation hiérarchique un espace asymétrique de négociation. Cet espace peut toutefois être investi pour faire valoir ses compétences, et ce d'autant plus que l'on dispose de ressources stratégiques sur la scène productive. En d'autres termes, rendre visible ses compétences, montrer le caractère indispensable de son rôle organisationnel, agir sur sa réputation représente une manière de peser comme acteur dans la négociation de sa trajectoire professionnelle. A l'inverse, les acteurs faibles, autrefois protégés par un statut collectif sont davantage contraints par l'individualisation de la négociation et le compromis n'est pas la figure la plus fréquente de l'interaction hiérarchique. C'est principalement dans ce domaine que l'affaiblissement des compromis est le plus flagrant.

### • **La dissonance entre la règle et le projet**

Sur un plan plus global, la métamorphose des compromis sociaux met en outre l'accent sur la dimension culturelle de la régulation, à mesure de l'effritement de la légitimité des compromis. Si la révélation du caractère symbolique des règles n'est pas nouvelle<sup>26</sup>, l'absence de projet légitime dans les compromis l'est davantage. Tout se passe comme si la scène des interactions était investie sous l'angle de la défense de positions dans l'organisation et d'acquis sociaux et non plus comme la revendication d'une autonomie face à une régulation de contrôle. La déconnexion entre l'acteur et le système d'une part mais aussi entre le registre de l'intérêt et celui du sens, suppose de mobiliser d'autres notions que celle du compromis pour rendre compte de ce qui se trame dans la vie

---

<sup>23</sup> Dahan-Seltzer G., Thobois P, Sainsaulieu R. (sous la dir de.) *Les défis de la coopération au Ministère de l'Agriculture et de la Pêche : au croisement du central et du local*, rapport de recherche, LSCI, 2001.

<sup>24</sup> Francfort I., et alii., op.cit.

<sup>25</sup> Richebé N., Les réactions des salariés à la " logique compétence " : Vers un renouveau de l'échange salarial ?, *Revue française de sociologie*, n° 43-1, 2002

<sup>26</sup> Dans la préface à la 2<sup>e</sup> édition des *Règles du jeu*, Jean-Daniel Reynaud souligne que " *la règle introduit dans l'univers symbolique des significations, des partitions, des liaisons(...) les règles sont liées à un projet d'action commune* "

collective de travail. Si la question du sens n'est pas convoquée dans les relations de travail pour construire des compromis, c'est qu'elle est renvoyée à chaque acteur, à charge pour lui d'ajuster sa conception de la règle légitime avec celle à laquelle il consent (en terme d'obéissance mais pas d'adhésion). Si la règle s'impose par la contrainte qu'elle exerce sur l'individu, elle ne peut se maintenir que si elle est assortie d'une légitimité. Or, cette légitimité fait souvent défaut et, fait plus énigmatique encore, ne donne pas naissance à une régulation autonome cherchant à en aménager les marges. Tout se passe comme si l'acteur renonçait de manière pragmatique à la scène sociale pour se construire de manière plus individuée par l'expérience de travail. Les transactions identitaires manifestent l'existence de mécanismes intra-psychiques pour composer avec la règle au mieux de ses intérêts et de ses valeurs, et ce en réduisant les transactions relationnelles à la défense de sa position.

Comme le souligne D.Courpasson, “ *l'expérience des personnes est une expérience de dissociation de leur intérêt, tel qu'elles le voient et l'investissent de sens, avec l'intérêt du collectif de l'organisation*<sup>27</sup> ”. Il reste à l'acteur le soin d'aménager pour lui les limites du contrôle normatif à travers des stratégies défensives. Plus encore, il relaie le projet politique de domination par le déploiement de régulations autonomes, qui fait de l'autonomie une valeur prescriptive<sup>28</sup>. Il s'agit alors de se prémunir contre les effets néfastes de la responsabilité individuelle incombant aux cadres. De la même manière, l'intériorisation des contraintes se traduit par un “ vague à l'âme ” amer pour ceux là même qui disposent théoriquement de ressources stratégiques. Ainsi la distance au rôle est permise par une réflexivité sans cesse convoquée pour investir de manière précautionneuse dans l'organisation<sup>29</sup>. Elle résulte d'un apprentissage, celui d'un arbitrage personnel concernant l'engagement de l'acteur sur la scène des relations de travail.

La question des nouvelles formes de compromis souligne la dimension symbolique comme enjeu d'une légitimité des règles. La désarticulation des différents niveaux et objets de régulation fait du sujet, la pierre angulaire des fonctionnements collectifs. De son engagement dans l'action dépend la capacité à faire vivre des régulations conjointes. Sa défection constitue une énigme, même si une lecture compréhensive peut en être dressée. De ce point de vue, l'appareillage théorique développé par J-D.Reynaud est interrogé dans sa capacité à rendre compte d'une réalité sociale qui lui échappe. A la scène de l'interaction, comme analyseur privilégié des modes de construction de l'action collective, il convient désormais de déplacer la focale sur les modes de construction de l'identité et d'aborder la dimension éthique de l'engagement au travail<sup>30</sup>. Dans cette perspective, la compréhension des ressorts de la subjectivation devient essentielle et met en avant l'importance de la légitimité des règles.

Cette analyse interroge alors les conditions d'une régulation identitaire, c'est-à-dire une capacité de construction de compromis fondés en valeur et porteurs de sens pour les individus. Il s'agit ici de mettre en évidence les composantes identitaires qui sont à l'œuvre dans la confrontation des deux sources de régulations d'une part, mais aussi plus largement la capacité de production d'orientations communes de l'action. A bien des égards c'est la “ fonction symbolique de légitimation<sup>31</sup> ” qui est aujourd'hui en question dans les entreprises, tant sur le plan de l'ajustement entre les diverses conceptions légitimes des finalités de l'entreprise permettant de justifier les objectifs communs, mais plus encore l'invention d'un projet managérial qui accepte de “ se prêter au jeu ” de la légitimation et ne s'impose pas sans discussion.

xxx

---

<sup>27</sup> D.Courpasson, op.cit.

<sup>28</sup> Périlleux T., op.cit.

<sup>29</sup> Alter N., op.cit

<sup>30</sup> Les travaux de François Dubet semblent, de ce point de vue, ouvrir des perspectives tout à fait intéressantes.

<sup>31</sup> Sainsaulieu R., *Sociologue de l'entreprise*, Paris, Presses de Sciences Po et Dalloz, 1997.

Si le cadre théorique proposé par Jean Daniel Reynaud continue d'être tout à fait fécond pour la compréhension et l'analyse des processus de régulation, c'est la notion même de régulation conjointe qui semble moins adaptée à la description des formes de régulation contemporaines. Au-delà de sa composante institutionnelle dont on a montré le déclin, l'hypothèse même de formes productives de compromis semble poser question. Le renforcement de la régulation de contrôle et le désengagement organisationnel des acteurs de terrain tend à supprimer l'idée même d'un espace de négociation possible laissant la place à la coexistence de mondes faiblement reliés, si ce n'est par des règles impersonnelles faiblement légitimes et par un encadrement de proximité désorienté et dépossédé de toute réelle capacité de régulation. De fait, la théorie de la régulation conjointe trouve ses limites dans une société marquée par le déclin des formes institutionnelles traditionnelles<sup>32</sup> et traversée par un mouvement continu de procéduralisation, d'individuation accrue et de disparition des communautés de travail support à l'action collective. Dès lors, les acteurs peinent à identifier les objets et les espaces d'un éventuel compromis face à une régulation de contrôle qui n'est plus en capacité de définir un projet managérial légitime.

Toutefois, les travaux de recherche récents mettent également en lumière le déplacement des formes de compromis au niveau des collectifs de travail ou de la relation individualisée avec le responsable hiérarchique mais aussi à la périphérie dans de nouveaux espaces d'interaction aux frontières de l'organisation. Si elles peinent à être reconnues et institutionnalisées, ces nouvelles formes de régulation n'en sont pas moins porteuses de sens pour les individus. De fait, la dimension identitaire semble prendre une importance inédite mais croissante dans la compréhension des modes de régulation contemporains. L'émiettement du lien social et la perte de portée symbolique des règles nous invitent à déplacer la focale en deçà des compromis pour analyser plus finement les ressorts de l'action et la nature du projet qui tente de s'y construire. La dimension identitaire de la régulation – entendue sous l'angle des processus de subjectivation individuels mais aussi des dimensions symboliques collectives - se dévoile au fur et à mesure de la dégradation des anciennes formes de compromis social et fait de la légitimité, l'enjeu même de l'invention de nouvelles règles du jeu.

-----

Une version plus complète in “ Les raisons du compromis. Pluralisme et justice sociale dans l'espace démocratique ”, co-dirigé par M. de Nanteuil (Université catholique de Louvain) et M. Nachi (Université de Sfax) – à paraître automne 2003

---

<sup>32</sup> Dubet F., *Le déclin de l'institution*, Paris, Seuil, 2002.