

## 2.2. Règles et régulations : l'apport de JD. Reynaud

---

L'introduction d'une nouvelle règle – d'un nouveau référentiel –, nous l'avons vu, peut être une source qu'équivocité ; l'individu ressentira alors le besoin de créer du sens, afin de réduire cette dernière. Mais les règles, au sens large, constituent un des éléments importants du cadre de référence que les individus mobiliseront pour arriver à créer du sens... Et, en outre, les mécanismes d'élaboration des règles font largement appel, nous allons le voir, aux interactions.

Les règles existantes, constitutives des repères de l'individu, et leurs mécanismes d'élaboration, contribueront ainsi grandement aux mécanismes de création de sens... Nous allons donc, dans ce contexte, revenir sur les notions de règles, de régulation et leurs mécanismes d'élaboration : l'étude de la théorie de la régulation sociale (TRS) développée par JD Reynaud nous a semblée appropriée, afin de mieux appréhender ces mécanismes.

Nous verrons alors dans qu'elle mesure la TRS peut à la fois s'inscrire dans le cadre (point 2.2.1) et le sens (point 2.2.2).

### 2.2.1. La structure formelle : le cadre

Nous avons vu que le "cadre" désignait tous les éléments de référence de l'individu, issus notamment de ses expériences passées. Les règles s'inscrivent dans ce cadre, et il sera intéressant de comprendre leur processus d'élaboration : la régulation. Mais avant d'aborder les éléments fondamentaux de la TRS que sont les règles (point 2.2.1.B) et la régulation (point 2.2.1.C), il nous semble indispensable de préciser le rôle joué par les acteurs (point 2.2.1.A).

#### 2.2.1.A. Acteurs

Les relations entre l'acteur et la règle sont complexes : la règle est le produit, le résultat, de l'interaction entre les acteurs, mais la règle encadre ces interactions (de Terssac 2003). L'acteur est à la fois l'auteur de la règle et son destinataire.

Nous avons vu que la règle est contrainte : l'individu qui ne la respectera pas s'expose à un risque d'exclusion du système social auquel il appartient. La règle devient alors la condition de la formation et du maintien de la communauté qui accepte cette règle. L'acteur isolé qui ne la respecte pas sera

exclu de la communauté. Mais si le nombre des individus qui refuse de se soumettre à la règle devient conséquent, cette dernière sera amenée à évoluer, ou à disparaître.

"Parler de règle et de régulation n'a de sens qu'en référence à un acteur dans une situation" (Bréchet 2008, 20). La règle est indissociable de l'acteur : "les règles ont des auteurs" (Reynaud 1991, 20 et 22). L'acteur est le producteur des règles, mais il n'agit pas de façon isolée, autonome. L'acteur appartient à une collectivité, à un groupe social. Il ne peut pas être dissocié du système d'action auquel il appartient : "Système et acteurs sont co-constitutifs" (Maurice 1994, 648).

Nous avons vu que la TRS considère la régulation comme l'élément central de l'activité sociale, "le fait social majeur" (Bréchet 2008, 16). A l'échelle collective, elle sera le fruit de la réunion d'acteurs individuels, réunion qui donnera naissance aux "acteurs sociaux". Ces derniers, "qui ne sont pas donnés par la nature, se constituent dans la mesure où ils entreprennent une action commune en se reconnaissant des règles qui tirent leur légitimité de l'action ou du projet qu'ils envisagent. Ce faisant, ils deviennent une source autonome de régulation dans lesquelles ils s'insèrent et auxquelles ils contribuent" (ibid., p16). Les règles seront sans cesse retravaillées, modifiées, affaiblies, renforcées par les acteurs sociaux (de Terssac 2003).

La régulation sera le résultat de la logique, de la rationalité d'une communauté. Le conflit, par le biais des ruptures, des oppositions qu'il génère entre les acteurs individuels et/ou collectifs, oblige ces derniers à rechercher et à formuler une définition commune, mutuelle, acceptée par tous (ibid.). C'est la notion même de conflit qui permet de comprendre pourquoi des acteurs individuels se regroupent afin de donner naissance à une action collective qui sera à l'origine du mécanisme de régulation. C'est le conflit qui amène les acteurs à confronter leurs points de vue, à construire un accord, à trouver un compromis : "le conflit est un mode "normal" de fonctionnement, puisque chaque acteur est porteur d'une rationalité qu'il tente de faire admettre aux autres pour infléchir leurs comportements" (ibid., p24). Il permettra de générer des débats, des négociations et de créer des consensus. Le conflit sera donc le point de départ, la source, de la production de règles.

### 2.2.1.B. Règles

Une règle peut être définie, dans une acception relativement large, comme une "prescription d'ordre moral ou pratique, plus ou moins impérative, relative au domaine social, juridique, administratif, idéologique ou religieux" (TLFi<sup>9</sup>). Nous pourrions aussi retenir la définition synthétique suivante, comme De Terssac (2003, 11) : "Une prescription d'ordre moral, intellectuel ou pratique

s'appliquant à la conduite". JD Reynaud (1997) précise que **la règle "est un principe organisateur**. Elle peut prendre la forme d'une injonction ou d'une interdiction visant à déterminer strictement un comportement. Mais elle est plus souvent un guide d'action, un étalon qui permet de porter un jugement, un modèle qui oriente l'action; elle introduit dans l'univers symbolique des significations, des partitions, des liaisons [...]. Les règles ont des auteurs et des destinataires. Elles sont liées à un projet d'action commune".

Plusieurs éléments se dégagent de ces définitions. Tout d'abord, les règles s'inscrivent dans un système social, collectif : "Les règles sont le propre de la vie sociale, elles sont d'origine collective, elles sont contraignantes dans la mesure où elles contribuent à la constitution d'une collectivité" (Maurice 1994, 648). Elles n'ont d'existence que parce qu'elles font l'objet d'une acceptation par les acteurs.

Ensuite, les règles sont contraintes : "les règles qui sont à la base de tout système social ne peuvent 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" (Reynaud 1997, 17). La règle nécessitera l'intervention d'un tiers pour assurer son respect : rôle du tiers arbitre, "doué d'un pouvoir suffisant pour faire appliquer la règle et sanctionner son non respect" (Bréchet 2008, 21).

Enfin, il n'y a pas de règles stables mais seulement des processus de régulation (Reynaud 1991, 22) : "les règles sont incertaines et incomplètes, provisoires et révisables, car elles doivent être adaptées aux situations, parce que les règles effectives diffèrent des règles officielles et surtout parce que les règles elles même sont dans le jeu qui se joue".

Reynaud (1997), précise que les règles sont difficiles à définir car elles ne sont guère séparables de l'activité qui les crée et les maintient, c'est-à-dire de l'activité de régulation.

### 2.2.1.C. Régulation

La régulation sociale, selon JD Reynaud, serait alors la façon dont se créent, se transforment, se maintiennent, se suppriment ou se diffusent les règles à l'intérieur des systèmes sociaux, régulation qui permettrait "la mise en cohérence d'individus au sein d'une société" (de Terssac 2003, 5). Cette régulation présenterait alors trois facettes, à la fois distinctes et complémentaires (Bréchet 2008). Tout d'abord, "la régulation est initiative" : "la régulation c'est la capacité de prendre des initiatives et d'élaborer des règles" (Reynaud 2003a, 103). La répartition du pouvoir d'initiative est alors un

élément essentiel de la construction des régulations (Bréchet 2008). Nous reviendrons alors, ultérieurement, sur cette notion de pouvoir, indissociable de celle de conflit. Ensuite, "la régulation met en jeu des effets de composition" (ibid., p18) : il y a une pluralité des sources de régulation, et c'est leur articulation, et le jeu des négociations qui en découlent qui permettront la genèse de la règle. Enfin, "la régulation s'institutionnalise", du moins en partie, ou pour un temps : elle donne naissance à des règles formelles, ce qui soulève ici la question du contrôle et de la marge d'autonomie laissée aux acteurs. Les trois éléments saillants de cette théorie seraient alors les notions de conflit, de négociation et de règle, pour reprendre le titre de l'ouvrage de Reynaud (1999), éléments qui seront développés dans les points suivants.

La définition de la notion de "régulation" développée dans la TRS diffère des définitions qui sont faites communément de ce terme : « Action de régler en conformité avec une norme. Fait de maintenir et de régler le fonctionnement d'un appareil ou d'un système » (Dictionnaire Encyclopédique Universalis) ou encore "fait de rendre régulier, normal le fonctionnement de quelque chose" et "mécanisme de contrôle faisant intervenir des rétroactions correctrices à l'intérieur d'un système (physique, biologique, social), et assurant l'équilibre de ce système chaque fois que sa stabilité est momentanément perturbée par des causes internes ou externes" (TLFi<sup>®</sup>). Ces définitions renvoient en effet à une notion de norme, de déviance par rapport à celle-ci et de retour à un état satisfaisant la norme en question ; Dressen (2003) souligne d'ailleurs que cette notion est essentiellement juridique, et donc normative. Il y aurait donc une situation, un état "idéal", auquel on s'efforceraient de retourner coûte que coûte.

Ce n'est pas le cas dans la TRS. La régulation est en l'espèce certes une dynamique d'ajustement, un processus (Reynaud 1991), qui obéit lui même à des règles, mais ces dernières ne sont pas fixées au préalable : elles se construisent au fur et à mesure du processus même de régulation, et cette régulation devient le fondement de tous les échanges sociaux : "Il ne s'agit pas de réguler un système préexistant pour assurer son fonctionnement conformément à des normes préétablies, mais bien de construire le système social conformément aux acteurs et aux ressources dont ils disposent pour se faire entendre : la place des régulations sociales dans la construction des systèmes reste essentielle, dans la mesure où ces régulations fondent l'échange social et construisent le système de valeurs" (de Terssac 2003, 6).

La régulation est ainsi une "mise au point" permanente qui permettra de gérer des déséquilibres, notamment en termes de pouvoir, et de les rendre acceptables, en réunissant les conditions nécessaires à l'évolution des règles ou à la création de nouvelles.

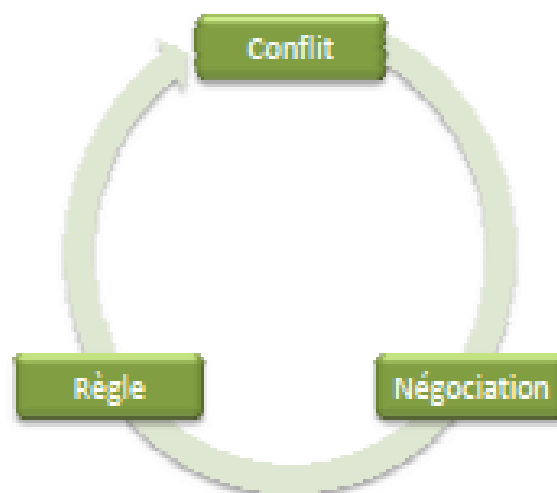
## 2.2.2. La structure informelle : le sens

Les différents sous-systèmes qui composent une organisation entrent régulièrement en conflit. Les rapports de pouvoir et de domination entre les acteurs sont déséquilibrés, ce qui maintient les organisations en équilibre précaire et les rend dépendantes de l'activité de régulation (Reynaud 1997). La création de règle, selon la TRS, est alors un phénomène dynamique fondé sur la notion de rupture (on retrouve ici aussi un parallèle intéressant avec les travaux de Weick) : la règle naîtra d'une négociation entre les acteurs, négociation (point 2.2.2.A) qui permettra de trouver une solution à un conflit (point 2.2.2.B).

### 2.2.2.A. Le conflit

Nous pouvons définir le conflit comme un "choc, heurt, se produisant lorsque des éléments, des forces antagonistes entrent en contact et cherchent à s'évincer réciproquement" TLF<sup>9</sup>. Selon la TRS, cette notion est indissociable de celle de négociation et de régulation : le conflit est l'élément à l'origine du processus de régulation. Plus précisément, une grande partie des conflits - et des négociations qui en découlent - concerne le maintien, la modification, le changement ou la suppression des règles (Bréchet 2008). Les interrelations entre ces trois éléments peuvent être représentées schématiquement de la façon suivante : Figure 29.

Le conflit (entre les acteurs, entre les règles...) amènera les acteurs à entreprendre une négociation afin d'essayer de le résoudre. La négociation, via les jeux de pouvoir entre les acteurs, permettra à ces derniers de s'entendre, de trouver un consensus autour de nouvelles règles, ou en faisant évoluer les règles existantes.



**Figure 29 : Les trois éléments fondamentaux du processus de régulation selon JD Reynaud**

**a. Le conflit, mode normal de fonctionnement**

Le conflit, dans la TRS, apparaît comme un mode "normal" de fonctionnement. Ce serait plutôt l'absence de conflit qui serait une "anomalie" (de Terssac 2003). Chaque acteur a sa propre rationalité, chaque acteur poursuit ses propres objectifs. La TRS s'inscrit, tout comme l'analyse stratégique des organisations de Crozier et Friedberg (JP Bréchet, 2008, souligne la proximité entre ces deux approches théoriques), dans le cadre d'une rationalité limitée ou élargie : " Elle est le produit d'un mélange complexe d'affectivité, de routines apprises et intériorisés, de considérations morales et de calculs intéressés qui s'expriment dans un contexte d'interdépendance avec d'autres acteurs, et dans un contexte structuré, organisé, institué, qui met en jeu des normes et des règles, des dispositifs et des objets. C'est une rationalité interprétative située et cet aspect situé de la rationalité, partie intrinsèque de la rationalité limitée, est à mettre au premier plan selon l'auteur de la TRS" (ibid., p.6, Maggi 2003). Le conflit, qui naît des interactions entre les acteurs, sera la source même de la production de règles (point b).

**b. Le conflit, source de la production de règles**

La régulation sociale est une succession de "réglages" "entre les différentes dimensions de la vie sociale, de l'économie, de la politique, de la culture" [...] (de Terssac 2003, 3). Ces "réglages" sont le fruit de la mobilisation des acteurs, qui cherchent à faire reconnaître leurs droits, et qui, pour ce faire, entrent en conflits.

La régulation sociale permet aussi une coordination de différents niveaux de décision, une distribution des cartes en quelque sorte : du haut vers le bas, dans une vision hiérarchique de la régulation, mais aussi du central (Etat) vers le local (individu) : décentralisation. Le conflit est à l'origine de

cette régulation, et cette dernière permet de résoudre, ou du moins de limiter le conflit en question, grâce à cette coordination. Les acteurs peuvent entrer en conflit et revendiquer la "codétermination" de la politique de l'organisation dans laquelle ils s'inscrivent : "même s'ils n'ont pas une position symétrique, chacun des partenaires tente de tourner à son avantage la négociation en tentant de faire reconnaître et triompher son point de vue et chaque acteur essaie de modifier les règles du jeu à son avantage. C'est un processus de cadrage des intérêts différents et un processus de production collective du cadre" (ibid., p4).

Tous les acteurs, possèdent une marge de manœuvre au sein des réseaux de régulation mis en place. Cette zone de liberté leur permet dans une certaine mesure, comme le souligne de Terssac (2003, 13), de reprendre l'initiative : "les actions des uns obligent les autres à fournir une réponse". Reynaud (1999, 159) prend l'exemple du "freinage" pour illustrer ce propos : la hiérarchie, dans l'entreprise, tente de limiter le phénomène qui consiste à limiter le travail fournis par les employés, tandis que ces derniers l'imposent aux nouveaux. Les acteurs, malgré leur situation de subordination, mettent en place des règles tacites de fonctionnement qui sont à leur avantage, règles qui leurs permettent de limiter les conflits ouverts, mais qui peuvent aussi en être l'origine : "L'étude du conflit montre les limites et les faiblesses de la régulation et permet de faire des hypothèses sur les changements possibles de cette régulation" (Reynaud 1999; cité dans de Terssac 2003, 15).

Si on transpose les éléments de cette analyse au cadre de l'entreprise, on arrive à la conclusion que ces régulations, à un moment donné, constituent un ensemble non cohérent, en raison même de cette notion de conflit. "Elles sont plutôt le résultat accumulé, l'empilement ou la combinaison mal jointe de pratiques et de règles qui sont de nature, d'époque, d'inspiration différentes, voire opposées" (Reynaud 1988, 17), sources d'équivocité.

Différentes règles et démarches de régulation cohabitent sur un même territoire, et les acteurs vont tout mettre en œuvre pour les faire évoluer dans le sens qui les intéresse, ou s'en accommoder, en fonction des zones d'incertitude ou de pouvoir qui sont les leurs.

Ce manque de cohérence, cette hétérogénéité sera donc à l'origine même des conflits et des dysfonctionnements qui permettront au système de se remettre en cause, et de tendre vers plus de cohérence, grâce à l'introduction de nouvelles pratiques (ibid.) : Figure 29 : Les trois éléments fondamentaux du processus de régulation.

Pour résoudre ces conflits et réduire ces dysfonctionnements, les acteurs devront trouver un accord, un compromis : la négociation en sera l'élément clé (point 2.2.2.B).

### 2.2.2.B. La négociation

Nous pouvons définir la négociation comme une "démarche(s), série d'entretiens pour parvenir à un accord, pour conclure une affaire du domaine privé ou public ou mettre fin à un différend"<sup>18</sup>. JD Reynaud (1999, 15) précise que "dans l'acception la plus large du terme, on peut appeler négociation tout échange où les partenaires cherchent à modifier les termes de l'échange, toute relation où les acteurs remettent en cause les règles et leurs relations". Cette définition ne renvoie donc pas exclusivement à la notion de négociation collective, même si JD Reynaud aborde longuement cette dernière dans ses travaux.

Dans le cadre de la TRS, négocier, c'est donc créer des règles ("définir des actions sur les règles ou contre le système de règles en place" (de Terssac 2003, 22), échanger des règles ("Un acteur pose des règles, un autre acteur répond en proposant d'autres règles, et c'est le jeu même de l'échange par lequel se forme des règles qui est une négociation" (ibid., p23), mais aussi définir des actions autour des règles ("définir des actions autour des règles : chacun tente de jouer avec les règles pour les (dé)tourner à son avantage" (ibid., p22).

J-D Reynaud construit ce concept de "négociation" autour de trois propositions. Tout d'abord, la négociation n'est pas "un simple marchandage" et "l'accord n'est pas le résultat principal de la négociation" (ibid., p26). La négociation "désigne l'effort et les concessions que les protagonistes font pour élaborer ensemble des règles et les rendre communes" (ibid., p27). La négociation sera alors indissociable de celle de compromis (Reynaud 1991).

Ensuite, la négociation est une production de règle : négocier, c'est fabriquer des règles acceptées par tous. Cette création de règle cherche à mettre de l'ordre dans les interactions entre les individus. Elle a pour objectif de mettre sous contrôle leurs actions. Il s'agit à la fois de règles qui s'échangent et des règles de l'échange. Le résultat de la négociation dépendra alors des rapports de pouvoirs entre les individus.

Enfin, "recourir à la négociation est une décision de créer du lien social ; la refuser c'est affirmer une volonté de rupture" (ibid., p26). Au niveau de cette dernière proposition, les notions de pouvoir et de rapport de pouvoir apparaissent ici aussi : l'individu acceptera de réduire son degré de liberté afin de s'insérer dans le système social.



Nous verrons alors dans un premier temps, que la négociation suppose la recherche d'un compromis, et que ce dernier sera garant de la légitimité de la règle qui pourra en découler. Nous verrons dans un second temps que la négociation sera le fruit de rapports de pouvoirs.

#### a. Négociation et recherche d'un compromis

Nous avons vu que JD Reynaud (1999) appelle négociation "tout échange où les partenaires cherchent à modifier les termes de l'échange, toute relation où les acteurs remettent en cause les règles et leurs relations". Cette négociation entre les acteurs est une notion centrale dans la TRS car elle désigne l'effort et les concessions que les individus vont faire pour élaborer ensemble des règles et les rendre commune. Elle supposera donc des compromis entre les acteurs, en permettant à ces derniers de s'entendre, de trouver "des points de convergence des attentes mutuelles" (Reynaud 1999) cité dans (de Terssac 2003, 18).

JD Reynaud (1988) souligne le fait que les régulations « réelles » sont des compromis, souvent assez instables, entre autonomie et contrôle (nous reviendrons ultérieurement sur ces notions de régulation de contrôle et régulation autonome, thème récurrent dans les travaux de Reynaud).

Il met aussi en avant le fait que ces compromis, tous comme la négociation, peuvent être d'une grande variété : ils pourront être implicite ou explicites<sup>7</sup>, individuels ou collectifs, ils pourront se traduire par des remises en cause profondes des normes existantes, ou au contraire, être à l'origine de leurs prolongements.

Le fait que la régulation soit le résultat d'une négociation, du compromis entre les acteurs, assurera à la règle sa légitimité (de Terssac 2003; Reynaud 1999). La règle est ainsi un construit social. Elle ne sera stable que "dans la mesure où les acteurs lui accordent une légitimité" (Reynaud 1994, 204). Cette notion de légitimité est associée dans les travaux de l'auteur à celle d'enjeu : "il y a lutte ou négociation entre les acteurs à propos de la légitimité qui n'est jamais donnée une fois pour toute" (Maurice 1994, 647). La légitimité sera alors le résultat de l'action collective.

Dans ces conditions, peut-il y avoir règle sans régulation, i.e. sans qu'il n'y ait une quelconque négociation ? De telles règles peuvent être imposées de manière autoritaire. Mais Reynaud & Reynaud (1994) précisent que ces formes de "dérèglement" ne sont jamais définitives : elles disparaîtront car elles ne sont pas légitimes, à moins que les acteurs se les soient appropriées. "Une règle n'est effec-

tive que si elle parvient à assurer la coopération du « contrôleur » et du « contrôlé » (Alter 2003, 43).

#### b. Négociation et rapports de pouvoir

"On peut appeler négociation entre deux parties toute situation où l'une et l'autre mettent en œuvre leur pouvoir respectif pour influencer une décision" (Reynaud 2003b) p.179). Cette définition, très large, pourrait s'appliquer à la quasi-totalité des rapports sociaux... Chaque acteur possède une marge de manœuvre, une zone de pouvoir. Il exercera son pouvoir afin de modifier "les termes de l'échange" (de Terssac 2003) p.20), d'infléchir la règle dans le sens dicté par sa rationalité.

Jean-Daniel Reynaud s'intéressera alors grandement aux rapports de pouvoir et à la manière dont ils s'installent et évoluent dans le cadre des échanges sociaux. Les compromis, qui pourront prendre la forme de marchandages, ne devront pas être simplement appréhendés à un instant "t" ; ils seront déterminés par les négociations passées, mais aussi par les négociations futures. Les contraintes et jeux de pouvoirs s'inscrivent dans un continuum, ce qui explique en grande partie l'instabilité du processus de régulation : il n'y a pas de règles stables, mais un processus dynamique de régulation. Une négociation ne peut donc pas se comprendre de manière isolée ou instantanée.

Les parties en présence vont donc tout mettre en œuvre pour influencer le processus de régulation. Ces rapports de pouvoirs pourront être à l'origine de crises et des ruptures, de contraintes et de violence : "L'instauration d'une nouvelle régulation ne peut donc guère aller sans déchirure et sans opposition. Mais on peut la considérer comme un apprentissage collectif" (règle partagée) (Reynaud 1991, 23).

"La négociation n'élimine pas l'asymétrie des positions des parties en présence, mais règle provisoirement l'inégalité du rapport des forces, autour d'une zone de convergence acceptable des parties en présence" (de Terssac 2003, 27) : les parties en présence vont s'accorder sur une règle, qu'elles jugeront légitime, et à laquelle elles consentiront une valeur d'obligation.

Un autre élément se dégage de cette analyse. La règle est ainsi le résultat de jeux de pouvoir, mais elle contribue à modifier les rapports de pouvoirs en question : la règle contribue à structurer les relations entre les personnes, "dans la mesure où, si elle a un auteur, elle a aussi un destinataire qu'elle vise à influencer" (ibid., p15).

tive que si elle parvient à assurer la coopération du « contrôleur » et du « contrôlé » (Alter 2003, 43).

### b. Négociation et rapports de pouvoir

"On peut appeler négociation entre deux parties toute situation où l'une et l'autre mettent en œuvre leur pouvoir respectif pour influencer une décision" (Reynaud 2003b) p.179). Cette définition, très large, pourrait s'appliquer à la quasi-totalité des rapports sociaux... Chaque acteur possède une marge de manœuvre, une zone de pouvoir. Il exercera son pouvoir afin de modifier "les termes de l'échange" (de Terssac 2003) p.20), d'infléchir la règle dans le sens dicté par sa rationalité.

Jean-Daniel Reynaud s'intéressera alors grandement aux rapports de pouvoir et à la manière dont ils s'installent et évoluent dans le cadre des échanges sociaux. Les compromis, qui pourront prendre la forme de marchandages, ne devront pas être simplement appréhendés à un instant "t" ; ils seront déterminés par les négociations passées, mais aussi par les négociations futures. Les contraintes et jeux de pouvoirs s'inscrivent dans un continuum, ce qui explique en grande partie l'instabilité du processus de régulation : il n'y a pas de règles stables, mais un processus dynamique de régulation. Une négociation ne peut donc pas se comprendre de manière isolée ou instantanée.

Les parties en présence vont donc tout mettre en œuvre pour influencer le processus de régulation. Ces rapports de pouvoirs pourront être à l'origine de crises et des ruptures, de contraintes et de violence : "L'instauration d'une nouvelle régulation ne peut donc guère aller sans déchirure et sans opposition. Mais on peut la considérer comme un apprentissage collectif" (règle partagée) (Reynaud 1991, 23).

"La négociation n'élimine pas l'asymétrie des positions des parties en présence, mais règle provisoirement l'inégalité du rapport des forces, autour d'une zone de convergence acceptable des parties en présence" (de Terssac 2003, 27) : les parties en présence vont s'accorder sur une règle, qu'elles jugeront légitime, et à laquelle elles consentiront une valeur d'obligation.

Un autre élément se dégage de cette analyse. La règle est ainsi le résultat de jeux de pouvoir, mais elle contribue à modifier les rapports de pouvoirs en question : la règle contribue à structurer le relations entre les personnes, "dans la mesure où, si elle a un auteur, elle a aussi un destinataire qu'elle vise à influencer" (ibid., p15).

## Conclusion du point 2.2

Ainsi, la négociation est rendue nécessaire par l'existence de conflits. Elle permettra de créer de nouvelles règles, de les faire évoluer, et surtout de les échanger. La production de règles par les acteurs s'inscrit donc au sein de l'échange social, qu'il soit conflictuel ou non. La négociation permettra aussi aux acteurs d'interpréter les règles et de les détourner à son avantage : "jouer autour des règles" pour reprendre les termes utilisés par Reynaud : "L'acteur social ne se borne pas à choisir la meilleure éventualité, il invente des solutions. Il ne se borne pas à choisir le meilleur coup à jouer et la meilleure stratégie dans un jeu social, il maintient ou transforme les règles du jeu" (Reynaud 1991, 14). Il s'agit donc d'un processus permanent qui accompagnera les relations entre des individus, et non pas une simple étape de ces relations.

La négociation permet alors de créer les règles qui seront acceptées au sein du système social, mais elle permet aussi de définir les règles qui s'y appliqueront : la négociation est un "ensemble d'interactions qui se gouverne par lui même et crée ses propres règles [...]" (de Terssac 2003, 12).

La définition de la notion de régulation retenue par Reynaud est ainsi particulièrement large et s'étend à toutes les formes d'interactions faisant l'objet de confrontations et de compromis : "quasi négociations". Elle pourrait s'appliquer à la grande majorité des rapports sociaux, notamment au sein de l'entreprise et nous permettre de trouver des pistes de réponses à plusieurs questions, qui font échos à notre problématique :

- Comment les acteurs de l'organisation vont-ils s'entendre sur des règles communes ?
- Quels sont les mécanismes de négociation qu'ils vont mettre en œuvre afin de parvenir à un compromis ?