

Titre : Les nouvelles régulations dans une entreprise en mutation.	Cote BNF
Auteur : Gérard Donnadiou	4-
Année-Éditeur : Personnel-ANDCP n° 395 – décembre 1998	JO-19068

Le modèle standard de régulation sociale.

p. 40

Avec la montée en qualification, l'importance croissante prise par la communication, le développement des démarches participatives, le système de régulation sociale des entreprises s'est progressivement complexifié pour prendre l'allure suivante que l'on peut décliner de manière mnémotechnique en : 2 formes, 3 modalités, 4 canaux.

Deux formes : régulation autonome et régulation de contrôle.

p.40

On doit au sociologue Jean-Daniel Reynaud d'avoir introduit une distinction selon laquelle la régulation sociale procéderait de deux démarches imbriquées de nature différente :

p.41

- La régulation des dirigeants (ou responsables), qui descend du « sommet vers la base » : la régulation de contrôle
- La régulation qui est produite par les « groupes d'exécutants eux-mêmes » : la régulation autonome.

La régulation autonome [...] n'est pas nécessairement en opposition avec les règles édictées par les dirigeants. Seulement, leur articulation donne lieu à des ajustements : « les régulations réelles sont des compromis (souvent assez instables) entre autonomie et contrôle ».

Les trois modalités de la régulation de contrôle : organisation, acteurs, culture.

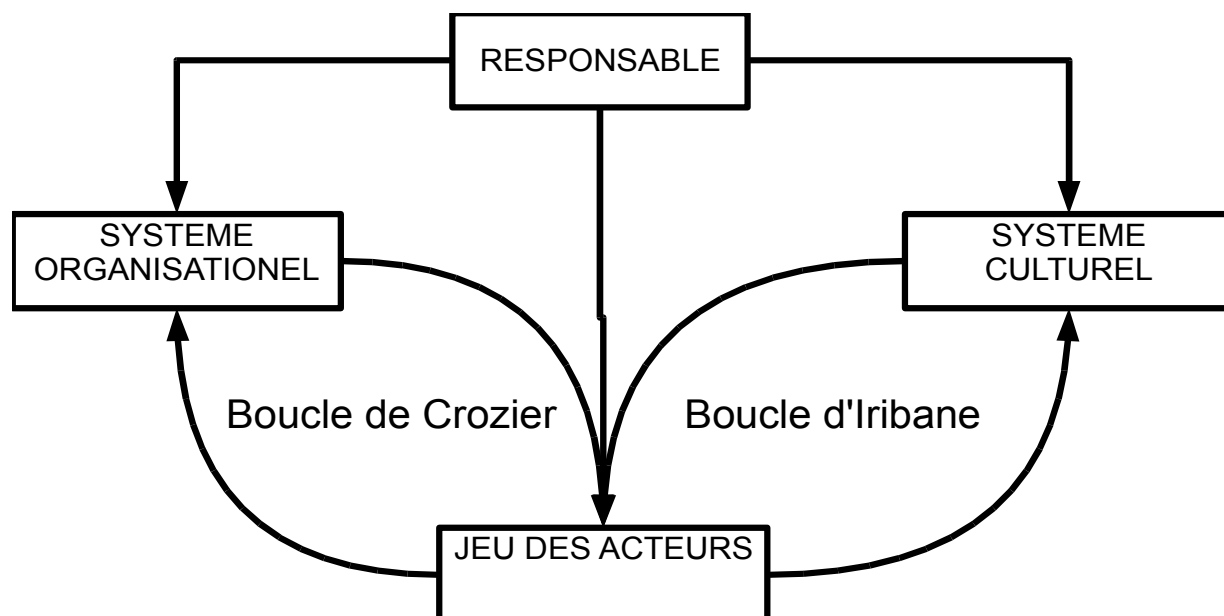
p.41

Le schéma ci-après met en évidence la place privilégiée occupée par le dirigeant ou responsable dans la régulation de contrôle. Il peut intervenir à sa convenance sur :

- **l'organisation** (au sens large), en changeant les règles et procédures, en déterminant la structure et les définitions de fonctions, en élaborant des décisions qui auront un impact sur l'ensemble du fonctionnement de l'organisation.
- Le **jeu des acteurs** en manipulant, par voie de négociation et de

marchandages, un certain nombre d'enjeux recherchés par les acteurs (le plus souvent dans les cinq rubriques : rémunération, promotion, considération, intérêt du travail, qualité de vie),

- la **culture**, en influençant les valeurs des acteurs ou, plus indirectement, en créant les conditions de leur transformation.



Les quatre canaux de la régulation de contrôle : hiérarchique, représentatif, participatif et médiatique.

p. 41

Dés que l'entreprise dépasse une certaine taille, le dirigeant peut rarement intervenir de manière directe sur le corps social. Il a besoin d'**intermédiaire** pour transmettre ses impulsions, intermédiaires que l'on appelle voies ou canaux de la régulation sociale.

p.42

Canal hiérarchique (ou encadrement). Il constitue le passage obligé de la plupart des directives, procédures et changement organisationnels. L'information économique et sociale peut également l'emprunter.

p. 42

Canal représentatif (ou des relations sociales). Il s'agit de l'ensemble des instances représentatives du personnels, structurées sur la base d'acteurs légaux et institutionnalisés [...]. Traditionnellement, ce canal est positionné sur la régulation macro-sociale. Celle-ci s'exerce sur le mode de la pression remontante, s'accumulant puis donnant lieu à des « purges » généralement cycliques (conflit-négociation-accord).

p. 42

Canal médiatique. C'est une instance nouvelle qui fait de la communication interne une fonction à part entière [...] et avec son arsenal de moyen [...]. Ce canal est investi de missions multiples, parfois contradictoires, souvent implicites. Porte-parole de la Direction, rédacteur du journal d'entreprise, correspondant de terrain pour le communication, organisateurs de grands rassemblement, pédagogue de l'encadrement...

p. 42

Canal participatif. Sorte de « doublage » diffus du canal hiérarchique, il constitue une tentative pour impliquer directement les acteurs de la base dans des projets de transformation. [...] [Ce canal] relie les acteurs participants par « grappes » transversales et remet en cause les cloisonnements classiques par niveaux hiérarchiques ou par fonctions.

Les mutations de l'entreprise

p.43

Trois grands axes de changement peuvent être identifiés.

L'effacement des frontières. [...] On ne sait plus très bien où commence et où finit l'entreprise tant les relations avec les individus qui lui apportent leur collaboration peuvent être diverses. [...] Il est clair que les processus d'externalisation, en se multipliant, concourent ainsi à rendre de plus en plus flous les contours de l'organisation. Cette élasticité des frontières de l'entreprise ne peut laisser le lien social inchangé ni conserver tels quels les mécanismes de la régulation sociale.

p. 43

La flexibilité des structures. [...] Une entreprise peut se constituer en quelques jours pour mener à bien un projet ponctuel et se dissoudre le mois suivant un fois le projet réalisé. C'est sans doute la notion d'organisation en réseaux ou de structure par projets qui rend le mieux compte de cette évolution vers plus de flexibilité.

p. 43

La pluralité des acteurs. [...] En matière de coordination des processus de travail, et pour reprendre les trois idéaux-types définis par Henri Mintzberg, la logique de l'ajustement mutuel l'emporte de plus en plus sur la standardisation et la supervision hiérarchique. La négociation permanente au niveau micro-social, la recherche de consensus locaux deviennent les conditions d'un fonctionnement efficace.

Des logiques d'acteurs qui deviennent dominantes.

p. 44

Tout suggère que nous allons vers une généralisation d'une relation purement contractuelle et de plus en plus atomisée. La relation entre l'entreprise et son personnel sera fondée sur une très grande diversité de contrats [...]. Dans cet univers du flexible et du « sur-mesure » l'instrument de cohérence et de contrôle pourrait redevenir, de manière toute paradoxale, le système organisationnel. Mais un système organisationnel inédit, n'ayant plus guère de point commun avec le vieux modèle disciplinaire du taylorisme et à base de NTIC pour tout ce qui concerne les suivis de gestion, les règles et les procédures. Ceci ouvre vers une infinité de combinaisons possibles où chaque individu peut avoir le sentiment qu'il est traité en cas particulier.

p.44

C'est alors que le canal participatif [...] pourrait prendre une place imprévue. Toutes les pratiques « transversales » déjà expérimentées sont susceptibles de prendre une importance primordiale dans les processus de coopération entre individus et groupe.

A la recherche de la culture perdue

p.45

[...] Il va falloir que les individus « intériorisent » plus que jamais une image du monde, une image valorisante de leur moi et de leur lien avec l'entreprise, un système de valeurs. Dans un univers fluide et sans frontière [...] il est clair que l'identité professionnelle de la personnes ne peut plus dépendre de structures institutionnelles en voie de disparition.

Tous le problème est alors de trouver des substituts au mécanismes d'identification sur lequel on se fondait jusqu'ici. Plusieurs réponses sont concevables :

- La première est appelée par certains auteurs **régulation symboliques** ou management par la vision. Il s'agit de proposer aux individus des objectifs symboliques (autour d'un produits, d'un projet, d'un défi, d'un challenge, ...) qui suscitent en eux un écho et les rassemblent pour l'action. [...]
- La seconde pourrait être appelée **régulation par la convivialité**. Nombre d'études mettent en évidence l'importance et la constitution de petits groupes où les individus peuvent se reconnaître et avoir une communication riche. L'essentiel est ici la relation inter-personnelle. [...] La solidité et la performance de ces groupes tiennent moins à une identité objectives d'intérêts ou à leur adhésion à un même objectif qu'au plaisir de travailler ensemble. Reste à l'entreprise à trouver le moyen de concilier ses impératifs de rationalité avec la logique affective qui prédomine dans ce type de relations.
- Le troisième renvoie à une appartenance plus large que celle de l'entreprise. [...] Une **régulation externe** au niveau du métier, de la branche professionnelle, du bassin d'emplois, ... peut alors retrouver l'importance qu'elle a perdue depuis longtemps. [...]

p. 45

Dans ces évolutions, deux canaux de la régulation sociale pourraient retrouver une

nouvelle jeunesse, sous une forme assez inédite, il est vrai :

- Le canal médiatique pourrait prendre une grande importance. Pour que des liens puissent s'établir entre individus de plus en plus dispersés, il faudra qu'existe un système capable de diffuser une multitude d'information tout azimut. Ce canal mettra à disposition des individus, sans objectifs opérationnel précis ou immédiat, une véritable « banque de données ». C'est grâce à elle qu'ils pourront établir des connexions inattendues, trouver de nouvelles passerelles avec d'autres secteurs, élargir leur horizon. [...]
- le canal représentatif, ou plus exactement le syndicalisme pourrait retrouver l'antique rôle qui était le sien au niveau locale et professionnel dans les débuts de l'ère industrielle. Puisque que tout reposera sur désormais sur les contrats que concluront les individus, le syndicalisme pourra se donner pour mission de venir en aide à ses adhérents en matières d'établissement de clauses contractuelles, de respect des règles de droits, d'assistance juridique, de formation, de bilan de compétences, d'aide à l'insertion, ... Le syndicat pourrait apparaître à son tour comme un réseaux, extérieur à l'entreprise, qui susciterait un sentiment d'appartenance et accueillerait des individus menacées d'isolement. Il retrouverait ainsi, sous une forme nouvelle, son ancien fondement culturel et son rôle de communication et de socialisation.