

RÉGULATION

● Notes de lecture

La régulation de la communication

Jean François Dortier.

Le dernier grand enjeu de la communication concerne la régulation de la relation elle-même. L'entrée en relation entre deux personnes est rarement quelque chose de simple, de direct, de spontané de tranquille.

Ce que l'observation éthologique montre à propos des animaux est valable pour les humains.

La communication est hautement ritualisée car les relations humaines sont toujours potentiellement conflictuelles ou instables.

Je ne peux pas faire intrusion dans le bureau d'un collègue et lui dire "passe moi le dossier X" sans être très brutal et discourtois. Il faut d'abord passer par des formules de politesse destinées à pacifier la relation, susciter son adhésion. "S'il te plaît, pourrais tu me passer le dossier X. "

L'analyse des conversations s'est attachée à montrer comment les discussions les plus courantes et les plus banales supposent une construction permanente avec des règles précises de tour de parole, d'entrée en matière, de mécanismes d'ajustement, de négociations implicites sur le sens.

Malgré cela, le système d'interaction est toujours très complexe et instable. Une discussion à bâtons rompus peut dégénérer dans la dispute, elle peut se prolonger à l'infini si l'on ne sait pas y mettre fin (d'où l'importance implicite des règles et stratégie destinées à arrêter une conversation...).

Sans cesse, on constate qu'il y a des perturbations: on coupe la parole à son interlocuteur, la discussion prend une bifurcation, un tour inattendu ("Comment en est-on venu à parler de cela ?"). Pour maintenir le contact et contrôler, il y a sans cesse des interférences, des métacommunications comme les "tu vois ?" destinées à vérifier l'attention de son interlocuteur, à renforcer une parole par une expression du visage...

Un enjeu philosophique et pratique :

ambivalence des énoncés, filtrage du destinataire, stratégie de mise en valeur de soi ou de manipulation d'autrui... la communication est un acte forcément complexe car ses multiples enjeux s'y entrecroisent et s'enchevêtrent.

Faut-il en déduire un constat pessimiste d'incommunicabilité ? Au contraire. Sur le plan pratique, on peut en tirer certaines leçons pour la rendre moins obscure et moins embrouillée. C'est à quoi s'emploient certaines recherches sur le vaste domaine de l'interculturel, les manuels de communication écrite, les techniques d'expression orale ou écrites, les conseils sur l'art de l'écoute.

Sur ce plan, on doit cependant constater un décalage énorme entre les théories et l'enseignement d'un art de communiquer. Sur le plan philosophique, les penseurs de la communication, comme Jürgen Habermas ou Michel Serres, s'emploient aujourd'hui à montrer combien la communication entre les hommes - c'est-à-dire la rencontre, le dialogue, la conversation, le contact - renvoie à un enjeu humain fondamental: celui de construire une société fondée sur l'acceptation de l'autre.

C'est là tout le paradoxe que soulignait André Akoun dans son essai sur *La Communication démocratique et son destin* (12): "Communiquer, c'est reconnaître l'existence d'une indépassable obscurité, d'une irrémédiable séparation et c'est, en même temps, viser à la constitution d'un espace public."

Sciences Humaines n° 16

L'entreprise au XXI Siècle

CJD

De nouvelles instances de décision

Reconnaître à l'entreprise, groupement d'hommes et de femmes, une personnalité morale indépendante de celle de la société, réunion de capitaux, permet de faire coexister de manière plus équilibrée les différentes logiques qui la composent.

L'enjeu est alors d'inventer des processus de décision qui vont permettre de respecter chacune de ces logiques et de les mettre en négociation, alors qu'auparavant les grandes décisions n'appartenaient qu'au conseil d'administration, formé des détenteurs du capital. On peut ainsi envisager trois instances de pouvoir, un pouvoir de détermination et deux pouvoirs de régulation, interne et externe.

Pouvoir de détermination, le conseil de coordination

Remplaçant le conseil de direction, le conseil de coordination s'en distingue par le fait que son objectif est bien de coordonner l'action, et non de la diriger. En effet, dans la mesure où la hiérarchie n'est plus de statut mais de compétence, ce conseil n'est pas composé une fois pour toutes de l'aéropage des directeurs. Y participent régulièrement un certain nombre de personnes en fonction de leurs compétences managériales et de leurs responsabilités, bien sûr, mais aussi occasionnellement ceux qui, en raison de leurs compétences spécifiques sur les dossiers traités, peuvent prendre part à la décision, voire en prendre l'initiative.

Pouvoir de régulation interne, le conseil d'entreprise

Le conseil d'entreprise est précisément l'organe où toutes les logiques traversant l'entreprise viennent en négociation. Ces logiques sont représentées par un délégué des différentes associations de personnes qui ont des intérêts homogènes vis-à-vis de l'entreprise : les actionnaires, le personnel, les fournisseurs et sous-traitants; mais éventuellement aussi d'autres groupes, comme la famille fondatrice, les mandataires de collectivités locales ou d'institutions qui seraient directement liées à l'entreprise, ou encore des chercheurs associés, des collaborateurs réguliers non salariés, etc.

C'est la réalité de la vie de l'entreprise qui dicte la composition du conseil, où siègent bien sûr aussi, de droit, le ou les dirigeants qui font partie du conseil de coordination.

Ce conseil s'inscrit en lieu et place du conseil d'administration, en élargissant à tous la représentativité.

Pouvoir de régulation externe, le conseil de surveillance. Le conseil de surveillance est composé de personnes extérieures qui représentent l'intérêt de la cité et de la société dans son ensemble, au regard des rapports que l'entreprise entretient avec celles-ci.

Telle entreprise, par exemple, qui emploie 15 ou 20 % des actifs d'une commune, voire plus, doit avoir des représentants de la municipalité dans son conseil de surveillance, afin de prendre en compte son impact sur la cité. Telle autre qui a une activité polluante et s'efforce d'en limiter les effets pourrait très bien avoir

recours à la participation d'une personnalité écologiste.

1. Notre mouvement développe depuis plusieurs années cette idée de conseil d'entreprise comme instance de régulation. Mais la description que nous faisons ici va plus loin que ce qu'il a été possible de mettre en place dans les entreprises, dans la mesure où les expériences sont encore limitées par le cadre légal. Elle constitue un aboutissement de notre réflexion en ce domaine

Le conseil de surveillance délègue lui-même un de ses membres au conseil d'entreprise. Une organisation de ce type peut paraître assez lourde. Mais il faut d'abord en considérer les avantages. Elle oblige à anticiper, elle appelle à la responsabilité en cas d'urgence, puisqu'il faut savoir se mettre d'accord rapidement, elle constitue une vraie démocratie participative dans laquelle les représentants jouent un rôle décisionnel plein et entier.

Cette rigueur est également le prix à payer pour réconcilier profondément l'entreprise avec la société qui l'héberge. Mais surtout, elle sera certainement source de performance pour faire face à la complexité grandissante de la vie de l'entreprise.

Dans la mesure où aucun point de vue venant d'une partie ou d'une autre ne sait plus donner une représentation globale des problèmes qui se posent, on ne peut s'en sortir qu'en associant l'ensemble des points de vue de manière à prendre des décisions qui conviennent à la fois aux personnes, à l'entreprise et à son environnement.

page 96/99

L'entreprise au XXI Siècle

CJD

Les conditions d'une régulation régionale et mondiale

Quoi que nous entreprenions, nous ne pourrions pas faire l'économie d'une réflexion sur le rôle et le fonctionnement des institutions et des instances de régulation, qu'elles soient locales, régionales ou mondiales.

Comment mettre en place des instances efficaces, au niveau local et international, pour parvenir à une meilleure régulation des flux

économiques et à un meilleur partage des richesses ?

Comment créer les conditions d'une politique mondiale concertée qui n'ait plus la lutte économique pour seule finalité ?

Comment trouver la voie d'une économie participative au niveau local ? L'économie désormais ne connaît plus de frontières.

On peut toujours se livrer à l'exercice qui consiste à la redécouper pour en extraire un PIB national, faire tomber des frontières virtuelles sur l'activité des entreprises françaises, la réalité est qu'aucune entreprise n'a aujourd'hui la France comme seul marché ; ses marchés sont locaux ou internationaux.

L'économie, en somme, fuit le niveau national où elle était traditionnellement régulée pour se développer à des niveaux où les instances de régulation n'ont pas de pouvoir ou n'existent pas. Les contraintes se jouent à l'échelon supérieur et les marges de manœuvre se trouvent plus bas.

Il faut donc se doter d'outils capables de maîtriser le mondial et gérer le local, de permettre de penser globalement et d'agir à côté des citoyens et des entreprises.

Comment construire cette nouvelle architecture ?

A travers une réorganisation territoriale, fiscale et politique qui s'inspire du principe de subsidiarité: le plus possible de liberté et de décentralisation, autant d'autorité et de règles que nécessaire.

Il s'agit de laisser toutes les libertés s'exprimer et de ne développer les autorités - autrement dit les instances de régulation - que quand les libertés en ont besoin.

L'autorité est nécessaire, par exemple, au regard de la solidarité minimale que nous jugeons indispensable ici et maintenant. Elle est garante des actions en faveur du bien commun, elle les suscite et en pallie au besoin les insuffisances.

Mais si ce minimum est trop haut, l'autorité devient malfaisante. Il faut donc trouver un fonctionnement où la liberté sert la solidarité.

Ce principe peut trouver une traduction dans un redécoupage politique alternant les territoires "polarisés" et "en réseau".

Un territoire polarisé est un territoire organisé autour d'un centre

hiérarchique et doté d'une forte homogénéité culturelle et sociale.

Un territoire en réseau est un territoire où l'on allie des compétences pour pouvoir accomplir ce qui ne peut l'être au niveau en dessous. Partant de l'idée que tout peut être réalisé au niveau le plus local, à l'exception de ce qui doit être absolument délégué à l'instance supérieure, on pourrait édifier l'architecture suivante:

- Les communes où se noue le sentiment d'appartenance premier formant toujours l'unité de base. Elles sont cependant trop petites et trop hétérogènes entre elles pour donner vie aux réformes.
- C'est pourquoi ces communes sont regroupées en "pays", territoires humains fortement polarisés autour des solidarités ville/campagne (on pourrait en compter trois cent cinquante environ sur l'ensemble de la France).
- Au niveau supérieur, l'Etat-nation est appelé à pratiquement disparaître au profit d'entités internationales confédérales. A l'exemple de l'Europe, ces territoires polarisés ont vocation à assurer l'existence, à l'échelle planétaire, de grandes régions politiquement et culturellement homogènes.
- Dernier étage, enfin de la pyramide, des instances mondiales de dialogue et de régulation, dotées d'un vrai pouvoir d'intervention.

CJD page 147/149