

# LA TRANSITION VERS L'ECONOMIE DE MARCHE : UNE AFFAIRE DE COMPROMIS

**Stefka MIHAYLOVA**

Maître de conférences à  
l'Université de Paris XIII  
157 route de St. Pierre de Féric  
06000 NICE  
tel : 06 24 56 58 47

[stefka\\_mihaylova@hotmail.com](mailto:stefka_mihaylova@hotmail.com)

Dix ans après la chute du système communiste la situation économique en Bulgarie n'est pas améliorée. L'explication de cette constatation est cherchée dans les comportements des entreprises contraintes à créer la richesse nationale du pays. L'absence d'une évolution satisfaisante est considérée comme un problème provenant de l'intérieur de ces entreprises. : de fautes dans leur organisation et de non cohérence des comportements de différents groupes d'acteurs. Ce problème est analysé sous angle de la théorie de la régulation. A l'égard de l'entreprise en transition deux formes essentielles de régulation ont été découvertes : le compromis inégalitaire imposé par l'encadrement et le consensus construit dans un processus de négociation avec la participation de tous les membres de l'entreprise.

**Mots clés :** contrôle, autonomie, régulation, transition

Ten years after the fall of the communiste system the economic situation in Bulgaria hasn't improved yet. The explication of this inference is to be searched in the performance of the entreprises restrained to creat the national wealth of the country. The absence of satisfactory evolution is considered as a problem coming from the interior of these entreprises - faults on the organization and lake of co-ordination in the performance of the different groups of agents. This problem is analysed from the point of view of the theory of regulation. Two essential forms of regulation, concerning the entreprise in transition, have been discovered : the inequal compromise imposed by the managerial staff and the consensus sreated in a process of negotiation with the participation of all the members of the entreprise.

**Key words :** control, autonomy, regulation, transition

## **LA TRANSITION VERS L'ECONOMIE DE MARCHE : UNE AFFAIRE DE COMPROMIS**

Après 1989 la mise en place de l'économie de marché dans les pays de l'Est ne pouvait être effectuée que sur la base des entreprises autonomes et compétitives sur le marché international. Cependant, de telles entreprises n'existaient pas à l'époque communiste, car l'économie centralisée supposait une interdépendance forte Etat / entreprises. En effet, la séparation de l'Etat des entreprises et l'autonomisation de ces dernières s'avèrent le point de départ de la construction du nouveau système économique. Or, ce processus de transformation organisationnelle était très lent (Swaan, 1997 ; Spico et al., 2000), car il supposait une réponse managériale de l'entreprise post-communiste à l'environnement de marché concurrentiel (Filatotchev et al., 1996 ; Nelis, 1999 ; Peng and Heath, 1996), ainsi qu'une cohérence entre ses multiples ressources et son système organisationnelle (Siggelkow, 2001).

Avec l'acquisition de l'autonomie d'entreprise par les lois les managers sont contraints de mettre en œuvre le nouveau fonctionnement de l'entreprise autonome. Les managers changent donc de statut : d'exécutants obéissant aux ordres du Parti communiste ils deviennent des managers qui doivent rendre performantes leurs entreprises. Or, la situation économique et le statut des salariés demeurent inchangés. Cela augmente la différence entre eux et l'équipe managériale. De fait, émerge une opposition assez importante des logiques et des comportements des deux groupes d'acteurs qui rend difficile sinon impossible leur ajustement.

La présente étude analyse les problèmes rencontrés au sein des entreprises ex-étatiques en Bulgarie dans l'ajustement des comportements des managers et des salariés et dans la recherche de l'équilibre formel/informel. Cela nous amène à considérer les difficultés dans ces entreprises comme un problème de « régulation ». C'est pourquoi nous avons abordé la question en prenant appui sur la théorie de la régulation conjointe (J-D. Reynaud, 1993 ; E. Reynaud et J-D. Reynaud, 1994). Cette théorie renvoie à la confrontation et l'ajustement d'une régulation de contrôle instaurée par l'encadrement, et d'une régulation autonome, provenant des exécutants. La transposition de l'idée de régulation conjointe à la situation de l'entreprise post-communiste bulgare nous semble pouvoir apporter un éclairage nouveau aux problèmes des entreprises en transition car la notion de « régulation conjointe » fournit des pistes fructueuses pour offrir des solutions aux problèmes posés.

### **1. LES CONCEPTS THEORIQUES MOBILISES**

### 1.1. Règles et régulation - quelle différence

La différence entre les règles et la régulation fait objet de plusieurs ouvrages des sciences sociales et en gestion. B. Reynaud (1998) définit la règle comme « *une relation durable entre une hypothèse et sa conséquence* ». La règle est un principe organisationnel qui peut servir pour stimuler ou pour limiter le comportement de l'acteur. Comme le suggère Giddens, « *les règles sont des procédures d'action, une dimension de la praxis* » (1987, p.70). Dans ce sens, la règle peut être perçue comme une procédure généralisante d'actualisation et de reproduction de l'activité pratique. Elle prédestine l'orientation, la participation et les relations dans les interactions des membres d'un groupe donné. Favereau souligne qu'« *une règle est une prescription à laquelle il est possible de se conformer, et qui indique quel comportement est requis, préféré ou prohibé dans des contextes déterminés* » (1989, p.289). Ainsi, les activités des acteurs sont un mode d'interactions finalisées et réglées.

La dynamique des règles nous amène à raisonner en termes de régulation car elle représente un processus d'émergence et d'ajustement des différents types de règles, une activité organisationnelle de négociation et/ou d'imposition de règles d'action, autrement dit, une activité permanente de construction et destruction de règles (J-D. Reynaud, 1990). La régulation nous permet d'appréhender les règles comme des compromis temporaires entre la « *diversité de contraintes et d'opportunités* » (Courpasson, 1996, p.12). La régulation se réalise en utilisant le principe de coordination dans le cadre de l'organisation intérieure d'une entreprise. Au fond, elle est un processus de recherche d'un équilibre et d'un ajustement des logiques d'acteurs. En d'autres termes, la régulation est le résultat de l'interaction complexe et de l'opposition des différents intérêts, des influences de forces et de pouvoirs. Le fait que « *la régulation est plus importante que les règles* » (J-D. Reynaud, 1999, p.19) est une des raisons d'une conceptualisation en termes de régulation.

La tension entre le contrôle et l'autonomie a été analysée par certains auteurs (Freedman, 1977 ; Lowendahl, 1997 ; Robertson and Swan, 2003) le but étant à trouver un équilibre entre ces deux formes de régulation interne. Le couple contrôle/autonomie est présenté très souvent dans son lien avec la structure et le type de hiérarchie organisationnelle au sein de l'entreprise (Alvesson, 1993a ; Kunda, 1992 ; Starbuck, 1992). G. Donnadieu et G. Layole (1995) font une interprétation très large de la théorie de la régulation selon laquelle la régulation de contrôle est le résultat de l'action managériale. Elle provient des dirigeants et descend « *du sommet vers la base* », tandis que la régulation autonome est produite « *par des groupes d'exécutants eux-mêmes* ». La distinction entre régulation de contrôle et régulation

autonome rejoint dans une certaine mesure celle de Friedberg (1993), qui insiste sur le caractère approximatif des structures et des règles formelles et sur l'importance des mécanismes de régulation informelle. Dans cette optique, la caractérisation des règles formelles renvoie aux règles de contrôle, définies par J-D. Reynaud (1993), tandis que les règles informelles sont en rapport avec l'autonomie activée des exécutants.

J-D. Reynaud (1993) souligne également la différence entre les règles prescrites par la direction et des règles réelles (ou de travail prescrit ou fictif et de travail réel) et suppose la présence d'une confrontation des règles formelles avec leur interprétation individuelle ou collective. Les règles officielles sont directement liées au pouvoir officiel et formel. La régulation, pour sa part, présume également une contrainte, mais cette contrainte n'est pas liée directement au pouvoir et à la hiérarchie. La force de la régulation peut provenir des individus qui n'ont pas de pouvoir (par exemple de la part des leaders informels). Donc, le pouvoir dans la théorie de la régulation est pris dans un sens plus large que le pouvoir officiel.

La richesse de la régulation ne peut être expliquée ni par la séparation des structures formelles et informelles, ni par la division des règles formelles et réelles, ni par la distinction entre pouvoir horizontal et vertical. Chaque régulation vise une efficacité optimale, quelle que soit la logique et les critères de cette efficacité. Dans cette optique, l'opposition entre règles formelles et réelles peut être source de freinage de l'activité au sein de l'entreprise, tandis que l'opposition entre les différents modes de régulation n'implique pas un blocage : elle peut même aboutir à une stratégie efficace.

La régulation au sein d'une entreprise est le produit des deux modes de régulation. Elle n'a pas un auteur unique car effectuée par l'équipe managériale, tout l'encadrement (régulation de contrôle), mais aussi par les exécutants eux-mêmes - salariés, employés, cadres techniques et administratifs (régulation autonome). Il existe donc des interrelations entre les dirigeants et les exécutants, chaque groupe poursuivant ses intérêts et sa propre logique d'action concourant à la réalisation des objectifs de l'entreprise. Leurs logiques ne se contrarient pas, elles cherchent un ajustement tout en s'opposant.

De cette manière, la hiérarchie d'entreprise intègre non seulement les relations de dépendance des subordonnés aux supérieurs, mais elle suppose également des liens dans un sens inverse : les subordonnés imposent pour leur part aux supérieurs des règles émanant d'eux-mêmes. Ainsi, le rôle des relations informelles dans la détermination du « *travail réel* » augmente. La régulation provenant des exécutants se présente sous deux aspects : protection contre les dirigeants et imposition des règles à ces derniers. Cela place parfois les salariés dans une

situation « autoritaire » par rapport aux supérieurs. Ainsi, l'existence de deux modes de régulation confère un nouveau sens à la hiérarchie, en tant que système structurant les relations d'autorité : les acteurs aux niveaux plus bas peuvent avoir parfois plus d'autorité que ceux placés à un niveau plus élevé dans la hiérarchie. Les possibilités de renversement de la hiérarchie ont quelques conséquences importantes : une dynamique ininterrompue, une irréversibilité et une dépendance des relations de pouvoir, mais également l'ajustement entre les deux modes de régulation qui varie dans le temps.

## 1.2. La régulation conjointe

L'affrontement du contrôle et de l'autonomie à tous les niveaux hiérarchiques suppose une conjonction permanente de ces deux modes de régulation. Partout, les contrôleurs veulent imposer des règles (formelles et prescrites) et les contrôlés s'efforcent de conserver leur marge de manoeuvre, leur autonomie. Pour cette raison, d'une manière ou d'une autre, les contrôlés s'opposent aux contrôleurs et donc aux règles. Ainsi, la relation contrôle / autonomie existe toujours et partout. Elle est en même temps générale et diversifiée. Il n'est pas possible d'ignorer un des deux modes de régulation, car tous les deux sont nécessaires, comme moyen organisationnel de la flexibilité. Cependant, ces deux régulations ne peuvent pas se rencontrer et « *additionner leurs richesses dans la paix de participations, parce qu'elles se constituent l'une contre l'autre* » (J-D. Reynaud, 1993, p.112). Il ne peut y avoir de régulation de contrôle sans qu'au même endroit ou au même niveau une régulation autonome intervienne. Les deux modes de régulation sont complémentaires, se supposent mutuellement à tous les niveaux et à chaque moment donné et se définissent l'un par rapport à l'autre et parfois même l'un contre l'autre.

Cependant, si cette complémentarité n'est pas prise en compte, on tombe sur des cas extrêmes qui s'avèrent non efficaces et parfois même dangereux. Dans ses formes extrêmes, la dominance de la régulation de contrôle amène à une régulation centralisée et autoritaire. Le régime autoritaire freine les autres sources de régulation, mais ne les supprime pas totalement. L'effet de la centralisation du contrôle et de son renforcement n'est pas la suppression de la régulation autonome. En l'occurrence, cela rend le contrôle seulement plus inefficace.

La régulation conjointe suppose la justification de deux modes de régulation en insistant sur les points de convergence des attentes mutuelles, sans supprimer la concurrence entre elles. Le but de la régulation conjointe n'est pas d'aboutir à un équilibre absolu, parce qu'elle n'efface pas l'opposition de l'autonomie et du contrôle. Même s'il y a un équilibre, il est temporaire car son maintien à long terme n'est pas possible. Les mécanismes stabilisateurs de

l'équilibre conjoint sont très imparfaits parce qu'ils proviennent en principe du pouvoir, qui n'est pas distribué une fois pour toutes. La régulation conjointe n'est pas une simple composition des forces, ni un résultat des corrections successives entre elles. En fait, elle représente une « *grande variété de relations entre des sources de régulation, et de combinaisons entre elles* » (E. Reynaud et J-D. Reynaud, 1994, p.229). La régulation conjointe n'est pas stable, elle est en changement permanent, car les stratégies et les intérêts des acteurs évoluent sans cesse et par conséquent changent les combinaisons entre eux.

En utilisant comme base conceptuelle la théorie de la régulation conjointe, nous nous permettons de raisonner sur un certain nombre d'effets et de conséquences particulières de cette théorie qui seront la base de notre analyse ultérieure.

Il est évident que la sanction édictée par la régulation de contrôle fait que la régulation autonome se renforce, car si la force du contrôle augmente, le désir des acteurs de s'opposer et de protéger leur autonomie augmente d'autant. C'est pourquoi, parfois, les managers eux-mêmes favorisent l'augmentation de la régulation autonome en donnant une plus grande marge de manoeuvre aux acteurs pour réduire les tensions dans l'entreprise. La régulation conjointe suppose non seulement l'interaction entre le contrôle et l'autonomie, elle montre également qu'avec l'augmentation du contrôle, les règles imposées par l'encadrement perdent leur légitimité et leur force.

Dans certains cas, il peut apparaître une augmentation rapide et non maîtrisée par la direction de la régulation autonome. Dans ce cas on peut parler d'un déficit institutionnel (Padioleau, 1986) ou d'un risque potentiel de désordre (Alter, 1999). Cela peut arriver à la suite de changements radicaux et de rupture comme, par exemple, les changements apparus après la chute du système communiste. Cependant, l'accroissement de l'autonomie n'amène pas toujours à une activation de la régulation de contrôle. Dans un grand nombre de cas les dirigeants ne veulent pas et/ou ne peuvent pas renforcer la régulation de contrôle pour répondre à l'accroissement de l'autonomie des exécutants.

Il nous semble important de mentionner également le fait, qu'un affaiblissement des règles officielles n'aboutit pas toujours à une augmentation de la régulation autonome. Le fait que la force des règles de contrôle ou leur quantité diminuent, ne signifie pas que la marge de manoeuvre des individus augmente. Si les individus ne sont pas prêts à créer et à maintenir leurs propres règles, l'affaiblissement des règles de contrôle, au lieu de parvenir à la satisfaction des exécutants, provoque l'apathie, l'absence d'initiative et même des comportements non organisés et chaotiques. Au contraire, si l'émergence des règles

autonomes est relativement faible (faute par exemple d'un leader informel qui ne peut pas organiser les individus) les règles de contrôle, sans se renforcer vraiment, deviennent plus effectives.

Pour conclure, nous nous permettons de faire quelques constatations présentées dans le tableau suivant montrant l'interdépendance entre le contrôle et l'autonomie :

**TABLEAU 1**

POINT DE DÉPART	RÉSULTATS
Régulation de contrôle – <i>forte</i>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Régulation autonome - <i>forte</i></li> </ul>
Régulation autonome - <i>croissante</i>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Régulation de contrôle - <i>renforcée</i> (cas habituel)</li> <li>• Régulation de contrôle - <i>au même niveau</i> (certains cas de l'entreprise post-communiste)</li> </ul>
Règles de contrôle - <i>affaiblies</i>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Autonomie des acteurs - <i>croissante</i> (cas habituel)</li> <li>• Autonomie - <i>non voulue par les acteurs</i> ; apathie et chaos dans les comportements (certains cas de l'entreprise post-communiste)</li> </ul>

### 1.3. Le compromis et le consensus - deux formes de la régulation conjointe

Comme nous l'avons déjà souligné la régulation interne représente toujours une sorte de compromis entre le contrôle et l'autonomie. Ce compromis prend différentes formes. Pour pouvoir les analyser en suivant leur dynamique il nous paraît souhaitable d'utiliser la distinction, proposée par P. Oberlé et J. Beauvois (1995) entre les termes compromis et consensus. Selon ces auteurs, le compromis est un accord fait habituellement sous la pression. Cela suppose une inégalité plus au moins forte entre les parties intervenantes. Dans le cadre du compromis, il existe toujours une opposition cachée qui peut émerger subitement et rendre le compromis dans une certaine mesure instable.

Le consensus, pour sa part, est le résultat d'affrontement et d'équilibre des positions différentes. Il ne supprime pas des points de vue individuels et même divergents leur but étant d'arriver à un accord. Cela suppose un processus de négociation entre les parties perçues comme relativement égales. Cet accord règle pour longtemps le problème de l'opposition et de fait, le consensus s'avère plus stable et plus durable que le compromis.

Si on utilise cette distinction, les différents cas dépendent de la cohérence plus au moins bonne des représentations des acteurs sur les finalités globales de l'entreprise. Ainsi, le

compromis imposé résulte d'une divergence des représentations. S'il n'y a pas accord sur le fonctionnement de l'entreprise la seule possibilité est d'imposer un fonctionnement sans avoir la cohérence des visions le concernant. Au contraire, le consensus ne peut être construit que sur la cohérence des représentations. Elle suppose une accommodation, « *une construction d'un « nous »* » (Bernoux, 1985, p.159), autrement dit, un consensus entre les acteurs actifs et non homogènes.

L'idée de distinction entre le compromis et le consensus a des points communs avec celle de P. Morin (1988, p.63) qui différencie deux types de changement : changement imposé et changement négocié. Tout en précisant qu'il s'agit de deux cas extrêmes et limités, l'auteur suggère que le « *changement imposé dans sa mise en œuvre, ne suscitera pas de résistance, de refus ou d'opposition* » (*idem.*). Contrairement au changement imposé le changement négocié exige beaucoup plus de temps, car la négociation implique une cohérence des valeurs et des visions des acteurs. La négociation devient donc la base du consensus entre les acteurs sur le fonctionnement de l'entreprise et notamment de la régulation conjointe (Cf. Reynaud, 1999).

A un niveau très général la régulation au sein d'une entreprise se présente donc sous deux formes essentielles : le compromis imposé et le consensus construit :

1. *Le compromis imposé* : Dans ce cas, les managers imposent leur avis comme un sorte de compromis en faisant obéir les autres membres. Les représentations des acteurs ne sont pas cohérentes. Ce compromis garde en principe la prédominance de la régulation du contrôle et maintient la régulation autonome pour assurer la continuité la plus longue possible du fonctionnement de l'entreprise.

2. *Le consensus construit* dans les pratiques sociales et au cours des processus de négociation est signe que les représentations ont évolué et que les salariés possèdent des bases cognitives pour travailler en commun et d'une autre manière. Le consensus suppose la cohérence des visions des acteurs et l'ajustement de leurs logiques.

## **2. L'ETUDE DU TERRAIN**

Le but de la présente étude est de comprendre mieux comment se combinent et s'ajustent les logiques des deux groupes d'acteurs dans les entreprises ex-communistes bulgares. Etant donnée que les bases conceptuelles et les représentations des managers et des salariés se forment et se transforment parallèlement aux changements sociaux (externes et internes de l'entreprise) nous nous sommes permis d'étudier les processus cognitifs et les processus

sociaux en interaction. Pour pouvoir appréhender les problèmes évoqués nous avons utilisé une recherche de type qualitative en procédant par l'étude de cas (Eisenhardt, 1989 ; Yin, 1994). Notre étude s'est concentrée sur 6 cas dont les entreprises représentent les différents types d'activités - deux cas dans le domaine de l'industrie lourde (cas 1 et 2), trois cas de l'industrie légère (cas 3, 4 et 5) et un cas dans le domaine des services (cas 6).

Nous avons effectué entre 3 et 6 visites dans chaque entreprise concernée en interviewant des acteurs de différents niveaux hiérarchiques : la direction générale (A), le service de personnel (B), les cadres intermédiaires (C), les salariés (D).

Les entretiens n'étaient pas enregistrés pour des raisons culturelles : le passé communiste a rendu les acteurs méfiants envers les enquêtes et les interviews. En conséquence pour éviter le gêne et blocage de nos interlocuteurs nous avons pris des notes par écrit dont le volume total est de 343 pages. Le tableau suivant présente le déroulement de notre étude empirique.

<b>Sites</b>	<b>Nombre de visites</b>	<b>Nombre d'interviews par niveau hiérarchique</b>	<b>Nombres d'heures d'entretiens</b>	<b>Nombres de pages de notes</b>
1	4	3 (A) 1 (B) 2 (C) 6 (D)	15	58
2	6	3 (A) 2 (B) 6 (C) 12 (D)	22	88
3	4	2 (A) 1 (B) 4 (C) 8 (D)	11	42
4	3	1 (A) 1 (B) 3 (C) 5 (D)	8	32
5	4	1 (A) 2 (B) 4 (C) 7 (D)	12	45

6	5	4 (A) 3 (B) 1 (C) 10 (D)	17	78
<b>TOTAL</b>	<b>26 visites</b>	<b>3 (A)</b> <b>1 (B)</b> <b>2 (C)</b> <b>6 (D)</b>	<b>85 heures</b>	<b>343 pages</b>
		<b>92 personnes</b>		

Les différentes techniques utilisées pour le recueil des données étaient la documentation, l'observation et les entretiens. L'accent a été mis sur les entretiens détaillés et l'observation des comportements des acteurs pour pouvoir faire la comparaison entre ce qui a été dit et ce qui a été fait. L'absence de documentation sur l'époque communiste et même sur les années postérieures à 1989 a donné une plus grande importance aux contacts directs avec les acteurs et surtout à l'observation directe des sites étudiés. Ainsi, dans les relations et les rencontres informelles nous avons recueilli beaucoup plus d'informations que dans les rendez-vous officiels.

Notre étude s'est déroulée sur cinq ans - de juin 1998 jusqu'en août 2002 et nous avons eu la chance d'obtenir des informations détaillées et suivre leur évolution au cours du temps. L'étude multi-site étalée dans le temps nous a permis de faire des comparaisons des différents cas, ainsi que des différents moments. Comme résultat nous avons pu distinguer le consensus des deux types de compromis - avant et après 1989 - qui seront objet de notre analyse dans les sections suivantes.

### **2.1. L'entreprise communiste - quelle régulation**

Au cours de notre étude nous avons eu la possibilité de recueillir un certain nombre d'informations sur l'époque communiste. Pendant les entretiens, nous avons constaté que cette dernière était une unité de production intégrée dans le système communiste qui respectait et « surtout » qui reproduisait les règles imposées par ce système. En effet, les règles de contrôle étaient édictées de très loin : non pas par la direction de l'entreprise, mais par le pouvoir étatique et notamment par le pouvoir du Parti communiste. Or, leur exécution et leur respect ne pouvaient pas être vérifiés et sanctionnés facilement. Le fait que le système soit figé rendait difficile le contrôle de l'exécution sur place des règles.

De plus, les règles imposées à l'entreprise par le système communiste étaient très centralisées et par conséquent leur contenu était de nature très générale. Ces règles donnaient uniquement l'orientation principale, mais ne pouvaient pas prévoir tout en détail. Pour cette raison la

concrétisation des règles provenant du système a été faite au sein de chaque entreprise concrète. Les interviewés (surtout les cadres intermédiaires) nous ont confié qu'il y avait toujours un aménagement sur place, une adaptation des règles à chaque niveau - au niveau de la direction, ainsi qu'au niveau des différents ateliers. Sans adapter et compléter les règles officielles dans chaque entreprise le système communiste ne pouvait pas fonctionner réellement. Les règles étaient imposées de très loin ce qui supposait une interprétation assez large de ces dernières. *« L'essentiel était de garder l'orientation principale, la ligne générale du Parti ; le reste ne les préoccupait pas. »* Les règles officielles dans l'entreprise communiste étaient donc beaucoup plus interprétables aux différents niveaux hiérarchiques que celles de l'entreprise autonome fonctionnant dans un système de l'économie de marché.

Les sanctions du non respect des règles étaient également de nature différente. Les sanctions de l'entreprise dans les conditions de libre échange sont de type économique - la pression du marché concurrentiel exige rendement, efficacité et performance de l'entreprise. Quant à l'entreprise communiste, son fonctionnement économique était jugé d'une manière différente : la place de ce jugement était secondaire par rapport au jugement social et les sanctions utilisées de la part de l'Etat (le seul juge à cette époque) étaient de nature sociale. Pour effectuer le contrôle sur place l'Etat augmentait les sanctions du non respect des règles. Ces sanctions s'exprimaient par un blocage de la carrière professionnelle jusqu'à un emprisonnement des cadres supérieurs et intermédiaires. *« Si on n'était pas membre du Parti communiste, on n'avait aucune chance d'avancer dans la carrière. »* En l'occurrence, contrairement à l'économie de marché les sanctions utilisées par l'Etat communiste n'avaient aucun effet sur la productivité des acteurs et donc sur l'efficacité de l'entreprise. Les interviewés ont témoigné que, quelle que soit la forme des sanctions, ces dernières n'amenaient pas vers un respect des règles. Elles provoquaient plutôt à une interprétation plus au moins « cachée » des règles.

Quant à la régulation autonome elle n'était pas reconnue par le pouvoir. Mais même sans être légitimée, elle était très active. A cause de la forte interprétation des règles officielles, elle occupait une place importante et son pouvoir augmentait dans le temps. Les acteurs n'avaient pas le droit de s'opposer réellement au pouvoir et aux règles. Ils ne pouvaient pas élaborer leurs propres règles sur place. En revanche, ils pouvaient modifier, adapter et interpréter ces règles, ce qui est devenue la source essentielle de leur pouvoir. Selon les exécutants interviewés cela les mettait dans une position forte. Le poids des relations informelles et

amicales, ainsi que l'autorité des leaders informels prenaient un rôle de plus en plus important. Le lien entre les règles formelles et informelles était marginal.

La régulation au sein de l'entreprise communiste a pris alors la forme suivante : d'un côté, la régulation autonome a été niée et non légitimée par les gens au pouvoir, d'un autre, la grande marge d'interprétation des règles officielles rendait les exécutants très puissants (les directeurs faisant aussi partie du groupe des exécutants à cette époque). De fait, les dirigeants des plus hauts niveaux de la hiérarchie étatique ont été obligés d'accepter l'inefficacité du travail des membres de l'entreprise. « *Personne ne se demande comment on travaille, l'important était de se taire et être membre fidèle du Parti.* » L'efficacité n'était recherchée à aucun niveau hiérarchique - ni par les directeurs, ni par les salariés. C'est également une des raisons de la plus faible différenciation entre ces deux groupes d'acteurs à cette époque. Le plus important était de garder le bon climat collectiviste et de souligner tout le temps que c'est l'avantage primordial du système communiste. En conclusion, à l'époque communiste existait un « beau compromis » : personne n'était responsable, chacun jouait son jeu en respectant celui de l'autre. Ce compromis particulier ne reposait pas sur un équilibre des intérêts économiques, mais sur un équilibre des intérêts sociaux. Le but était de garder la paix et de nourrir quotidiennement la bonne image de la solidarité, de l'égalité et du collectivisme communiste.

## **2.2. L'entreprise post-communiste**

Après 1989 ce compromis à la communiste ne pouvait plus servir comme mécanisme régulateur parce que pour la première fois les intérêts économiques intervenaient dans le système de régulation. Les managers devaient donc organiser l'entreprise selon leurs représentations du fonctionnement économique et élaborer les nouvelles règles du jeu. Ils avaient le choix entre deux possibilités essentielles :

1. Renforcer suffisamment la régulation de contrôle. Or, comme nous l'avons mentionné précédemment le renforcement de la régulation de contrôle amène à un renforcement de la régulation autonome. Pour cette raison, cette première possibilité se manifeste en réalité par un compromis imposé, certes différent de celui en vigueur d'une entreprise communiste.
2. Introduire des pratiques sociales qui peuvent jouer sur les représentations des salariés, le but étant de favoriser les interactions entre eux et les managers. Le résultat recherché est de construire un consensus négocié entre les deux groupes d'acteurs.

Cependant, ces deux possibilités n'étaient pas si simples à réaliser pour deux raisons. Premièrement, avec la chute du système communiste qui était le seul support et la seule

protection de l'équipe managériale cette dernière perd sa légitimité. *« Je ne crois pas que ceux qui ont dirigé l'entreprise pendant le communisme, peuvent régler les choses maintenant. Les communistes doivent céder la place aux jeunes. »* (Salarié, site 2). En raison de la perte de la légitimité du pouvoir officiel le contrôle perd également sa légitimité.

Deuxièmement, avec la perte de la légitimité des managers, les salariés s'assurent une plus grande marge de manœuvre. Dans la plupart des cas cela oblige les managers à reconnaître leur autonomie. Par conséquence, pour renouveler et préserver leur propre légitimité les dirigeants sont forcés encore plus à légitimer la régulation autonome. *« Tout a changé. Maintenant on peut dire tout, on peut parler de la politique, on peut contester ce qu'on veut de nous. »* (Chef d'atelier, site 1). La reconnaissance de l'autonomie des exécutants s'avère la seule possibilité à diminuer les tensions au sein de l'entreprise. Or, cela donne encore plus de puissance à la régulation autonome qui était par essence très forte avant. *« Au lieu de donner la liberté aux gens, la démocratie donne l'impression que tout est possible et que tout est permis. »* (Chef du personnel, site 1). *« De quelle autonomie d'acteurs parlez-vous ? Ils font ce qu'ils veulent ? Qui est-ce qui me demande si j'accepte ou pas cette autonomie ? Elle existe...Il n'y a rien à ajouter...»* (Directeur général, site 3).

Pour maîtriser cette situation, les managers sont contraints de mettre en place une régulation de contrôle dont la force correspond à celle de la régulation autonome. La régulation de contrôle résulte donc de la régulation autonome alors que dans le cas de l'entreprise occidentale la régulation autonome cherche son équilibre et son ajustement avec une régulation de contrôle déjà existante. Cet inversement cause / effet est la grande différence avec l'entreprise occidentale. Dans l'entreprise post-communiste les choses sont inversées - la régulation de contrôle se forme et se renforce dans la recherche de l'équilibre avec la régulation autonome. En l'occurrence, nous pouvons constater que dans le cas de l'entreprise post-communiste l'informel devient le support de base de formel.

### **2.2.1. Le compromis imposé**

Comme nous l'avons déjà précisé, la première possibilité des managers est de renforcer la régulation de contrôle et de maintenir la régulation autonome. Or, contrairement à l'époque communiste les règles ne peuvent plus être interprétées et adaptées sur place, car leur élaboration est faite de plus près - par la direction et non pas par le système communiste comme avant. Les règles de contrôle deviennent donc des règles *« en extension »* (Cf. Favereau, 1989). En conséquence, pour maîtriser la régulation interne les managers verrouillent l'autonomie des acteurs. Ils reconnaissent la régulation autonome, mais dans les

faits ils instaurent un fonctionnement diminuant au maximum la possibilité (explicite ou implicite) des salariés de négocier. « *La délégation des droits ? C'est quoi ça ?... Vous parlez d'une révolution ? ! Ce n'est pas possible chez nous.* » ( Directeur de la production, site 2).

Pour assurer la continuité du fonctionnement de l'entreprise il fallait réagir vite et en même temps prudemment. Ainsi, la réponse la plus rapide s'avère le compromis entre les deux groupes d'acteurs où les salariés cèdent beaucoup plus que les managers. Par manque de temps, d'expérience et de formation de la part des salariés, le compromis est plus au moins dirigé, instauré et même dans certains cas imposé par les dirigeants. « *Il n'y a pas de négociations. Nous sommes tout simplement présents aux débats. Dans cette incertitude d'emplois qui est-ce qui osera de s'opposer et de négocier ?* » (Salarié).

De fait, le compromis établi est inégalitaire. Les exécutants obéissent aux décisions des plus forts pour un certain temps. L'augmentation du contrôle amène à une « *participation forcée* » au sens de Willmott (1993) ce qui change également la nature de la régulation autonome qui par conséquence devient imposée et limitée. En même temps, les différences conceptuelles entre eux et les managers ne sont pas éliminées. Elles portent toujours la menace d'éclater. Les salariés obéissent donc au compromis, mais au fond ils ne l'acceptent pas. Leur opposition reste cachée, mais les tensions sous-jacentes prouvent qu'elle peut émerger brusquement et remettre en cause le compromis. Ce type de compromis reste donc sous contrainte, ce qui le rend instable et non durable. A cela s'ajoute un certain nombre d'effets secondaires provenant de sa nature qui perturbent le fonctionnement quotidien de l'entreprise post-communiste.

Les résultats de l'analyse multi-site nous permettent de distinguer deux dangers principaux : la surcharge de l'équipe managériale et le désintéressement des salariés. Les managers sont obligés d'accepter la surcharge de leur travail, car la participation et l'initiative des exécutants (surtout des cadres intermédiaires) sont fortement limitées. Etant donné la situation difficile de l'entreprise post-communiste, cette surcharge prend d'ampleur et parfois provoque des défauts dans le système de gestion. Les salariés, pour leur part, se laissent influencer et obéissent aux ordres complètement, mais ils restent totalement passifs et désintéressés. « *Prendre la responsabilité, pourquoi ? Il y a des directeurs pour cela. Moi je fais ce qu'ils veulent sans trop penser et m'engager.* » (Chef d'approvisionnement, site 1). « *Je suis restée ici, parce qu'il n'y a pas beaucoup de travail. Dans les sociétés privées, c'est trop dur. On donne de l'argent, mais les exigences sont grandes. Ici, c'est calme et reposant. A cet âge là, c'est mieux pour moi de rester ici.* » (Comptable, site 5) « *J'ai très peu de travail ici et je*

*peux faire des heures supplémentaires ailleurs pour nourrir ma famille.* » (Chauffeur, site 3). L'absentéisme augmente et provoque des effets pervers comme l'apathie. Cela se complète par une croissance des vols qui sont devenus quelque chose d'habituel.

Pour instaurer ce type de compromis les managers ont pratiqué deux moyens essentiels : l'influence directe et la mise en œuvre d'un système incitatif fort, aidant les salariés à accepter ce compromis. Or, nos résultats montrent que ces deux moyens ne sont pas toujours efficaces et si simples et faciles d'être utilisés.

1. *La recherche d'une obéissance des exécutants par l'influence forte de l'équipe managériale.* Nous avons déjà souligné que les managers ont perdu leur légitimité comme dirigeants, ce qui a remis en cause leur statut et leur pouvoir. En conséquence, ils s'efforcent d'influencer les autres membres de l'entreprise pour restaurer leur légitimité et leur statut. Or, cette influence est un peu particulière : influence des dirigeants non légitimes qui utilisent la contrainte pour manipuler et faire obéir les exécutants. Cette situation d'influence forcée et autoritaire est acceptée par les salariés parce qu'ils en ont besoin (Cf. « structure of domination » and « dialectic of control » Giddens, 1984, pp.283). Cela les aide à supporter plus facilement l'incertitude de la période de transition. Le changement de l'environnement a perturbé tous les supports conceptuels des acteurs. Selon Moscovici, « *plus une personne est incertaine dans ses opinions et ses jugements, plus est grande sa propension à être influencée* » (1996, p.37). Donc, d'une part, l'existence de l'incertitude rend les salariés plus réceptifs à l'influence, d'autre part, cette influence est renforcée si elle prend une orientation manipulatrice.

2. *La mise en œuvre d'un système incitatif.* C. Ménard (1990) distingue deux types essentiels de mécanismes incitatifs : quantitatifs - salaires, primes, pourcentage des chiffres d'affaire ; et qualitatifs - promotions internes, formation et possibilité de faire une carrière professionnelle, adhésion au système de valeur commun. Le compromis imposé suppose l'utilisation des mécanismes quantitatifs au détriment des mécanismes qualitatifs. Les récompenses matérielles du type augmentation des salaires ou des primes sont plus performantes à court terme, surtout quand il s'agit des périodes de forte incertitude financière.

Cependant, dans notre cas, à cause de la crise économique, les incitations matérielles sont difficiles à accorder. Les salaires baissent progressivement et il arrive même qu'on ne puisse pas les payer à temps. Donc, l'entreprise post-communiste ne peut garder ni les formes d'incitation de type taylorien (la rémunération par rapport aux produits finis), ni les formes, proposées par H. Ford, de partage de bénéfice, parce qu'il n'y a pas de profit. Alors, d'autres

mécanismes incitatifs inhérents à la transition, commencent à jouer, comme par exemple : stabilité et sécurité d'emploi, certitude de paiement de salaire chaque mois, aménagement du temps de travail permettant un autre emploi. Un mécanisme incitatif spécifique utilisé au début de la période était le paiement en devises, en raison de l'instabilité et de l'augmentation rapide du taux de change de la monnaie bulgare. Ces mécanismes sont uniquement de nature quantitative et sont propres au management de l'entreprise en transition. Le problème est qu'ils sont transitoires et ne peuvent jouer qu'à court terme.

En conséquence, le compromis prend d'autres supports comme par exemple le renforcement du contrôle qui devient parfois même plus autoritaire qu'à l'époque précédente, ainsi que les mécanismes de sanction forts, surtout celui de licenciement. Dans certains cas, le taux de licenciement dépasse 30% de l'effectif et on doit souligner que les motifs de licenciement reposent également sur les relations informelles. « *On ne pouvait pas licencier le neveu de directeur général et la belle sœur du directeur des finances, même si ils le méritent.* » (Chef du personnel, site 2).

### **2.2.2. Le consensus**

La deuxième forme de régulation conjointe que nous avons détecté au cours de notre recherche est le consensus construit avec la participation des membres de l'entreprise. Nous avons trouvé que deux cas de ce type de régulation - site 4 et site 6 ayant des activités dans le secteur de l'industrie légère et dans les services. Les résultats obtenus sont inattendus et assez surprenants mais ils s'inscrivent bien dans la logique d'une certaine égalisation des aptitudes cognitives des managers et des salariés pendant le passage vers l'économie de marché (Newman, 2000). Contrairement au compromis imposé, le consensus n'est plus le résultat du verrouillage de la régulation autonome, de l'influence sous contrainte des managers et de l'obéissance des salariés. Il suppose une légitimité et une activation de la régulation de contrôle et de la régulation autonome ayant le but d'aboutir à leur conjonction.

Les fondements essentiels de consensus sont au nombre de deux. Premièrement, c'est la reconnaissance des managers comme dirigeants légitimes de l'entreprise de la part des autres membres. Dans les processus cognitifs il faut tenir compte de la différence entre « *legitimation and re-legitimation* » qui est pareille que celle entre « *learning and remembering* » (Dobrev, 2001, p.421). Ce fait donne la priorité aux managers qui étaient légitimes à l'époque par le biais de leurs propres compétences et pas par leur appartenance à la Partie communiste. En conséquence, ces managers ont eu leur re-légitimation beaucoup plus facile et rapide. Cela leur a permis d'élaborer et d'instaurer vite et sans problèmes dans la

pratique les nouvelles règles officielles et de stabiliser la régulation de contrôle. Une autre explication de cette situation on peut trouver dans le fait qu'une forte identité du travail individuel (surtout des leader) est très souvent liée à la création d'une identité du groupe.

Deuxièmement, c'est la plus grande marge de manoeuvre accordée aux salariés. Le consensus suppose que les règles de contrôle deviennent de plus en plus des règles « *en compréhension* » (Cf. Favereau, 1989) avec une participation plus active des autres membres. Cela leur donne la possibilité d'interpréter les règles de contrôle et de les adapter dans les pratiques quotidiennes. De fait, la régulation autonome devient légitime dans les faits.

Pendant notre étude nous avons détecté deux moyens possibles qui conduisent vers le consensus : la cohérence des représentations des acteurs et l'évolution du système de motivation.

Jodelet (1989, p.39) définit la notion de la représentation comme « une forme de connaissance socialement élaborée et partagée ayant une visée pratique et concourant à la construction d'une réalité commune à un ensemble social ». Il s'agit de savoirs communs qui résultent d'une activité collective de reconstruction. (Abric, 1994), ils sous-tendent des jugements (Moliner et Tafani, 1995). L'interaction sociale est basée sur les représentations collectives (Weick & Roberts, 1993).

Le partage total des représentations des acteurs est un cas extrême et idéal qui n'existe pas en réalité. C'est pourquoi, dans notre étude nous avons évoqué la possibilité d'avoir seulement une cohérence des représentations, mais non pas un partage. Plusieurs auteurs soulignent la nécessité d'un minimum de connaissances ou de représentations partagées pour un travail en commun (Weick, 1979 ; Donnelon et all., 1986 ; Langfield-Smith, 1992, Pettigrew, 1997). Les concepts de « *structure collective* », de « *double interaction* » et d'« *équivalence mutuelle* », développés par Weick, remettent également en cause la nécessité de partager totalement les représentations pour pouvoir agir collectivement et avoir une action organisée. Pour avoir une action organisée, les membres du groupe doivent partager uniquement le savoir faire, afin que l'échange et l'activité puissent continuer. Levine & Moreland (1998) ainsi que Bartel & Saavedra (2000) mettent en évidence l'importance des normes sociales qui guident les comportements des acteurs dans certaines situations et circonstances. C'est dans ce sens que Patriotta (2003, p.350) souligne que les processus organisationnels permettent la liaison dialectique entre les représentations tacites et explicites dans les transformations, translations et reconfigurations des unités.

Selon Weick et Bougon (1986), les structures cognitives collectives sont négociées plus que partagées. Walsh et Fahey (1986) pour leur part, ont développé le concept de « *structure de croyances négociées* » (« *negociated belief structure* ») pour désigner l'ensemble des représentations consensuelles. Dans la même logique, il nous paraît souhaitable de parler de l'espace de négociation et de sa dynamique.

Les deux cas où nous avons trouvé des consensus construits l'espace de négociation est suffisamment large et permet la participation d'une grande partie des membres de ces entreprises dans l'élaboration de nouvelles règles du jeu (Cf. Reynaud, 1999). Ainsi, les relations au sein de l'entreprise prennent souvent la forme de négociation collective dans laquelle les règles sont formulées et deviennent communes. Elles sont donc socialement construites, acceptées et validées. La liaison entre la négociation et les représentations est réciproque. Les représentations contribuent à la constitution de la négociation ; la négociation, pour sa part, fait évoluer les représentations. Ainsi, la cohérence des représentations des acteurs amène à une convergence de leurs logiques d'actions. Elle s'avère également une des raisons de l'ajustement des comportements des acteurs au sein de l'entreprise. Cette cohérence sert non seulement pour la mise en équilibre des différentes visions sur les problèmes généraux de l'entreprise, mais elle assure également la continuité et la durabilité du fonctionnement de cette dernière.

Toujours dans cette optique, la participation active au processus de décision est vu parfois comme une possibilité de transformer les représentations qui apparaissent distinctes au début en des représentations cohérentes à la fin (Moscovici et Doise, 1992, p.247). L'interaction dans le processus décisionnel sert comme support de base à la coordination et à la consistance des actions organisationnelles (Eisenhardt, 1989). A partir des expériences cumulatives et progressives et au travers d'interactions lors desquelles l'individu est actif, se construisent des instruments cognitifs nouveaux. Les acteurs ne peuvent progresser au travers des interactions que s'ils disposent de notions leur permettant de s'y insérer (Doise et al., 1991, p.290). Cela représente une forme de stocks des ressources tangibles qui donne des opportunités cognitives et permet la flexibilité nécessaire de l'entreprise (Spicer & al., 2000). Les managers élaborent leurs scénarios selon différents niveaux de cohérence cognitive - au niveau des individus, de la stratégie et de la structure d'entreprise (Tetlock, 2000). La participation des acteurs au processus de décision aboutit à un partage des compétences et d'engagements, ainsi qu'à une adhésion et une familiarisation aux valeurs de l'entreprise. Asch soutient à bon droit qu' « *il doit y avoir un degré de consensus affectif en accord avec les intentions et les besoins des*

*participants* » (1952, p.273). De cette manière, les acteurs s'adaptent plus facilement au nouveau mode de travail et s'attachent à l'entreprise.

Les résultats de nos analyses montrent que le consensus entre les stratégies d'acteurs et la construction de la cohérence entre eux sont facilités par la décentralisation du processus de décision. « *La direction et les cadres n'ont aucun pouvoir si le groupe décide que quelque chose ne va pas. C'est l'ensemble du groupe qui est concerné, pas l'administration, ou au moins pas directement. Pourquoi doit-elle décider à la place du groupe ?* » (Chef d'atelier de coloration, site 4). L'accommodation des opinions des acteurs s'effectue dans leur participation active à la prise de décision. « *Chacun est responsable de ce qu'il fait. Chacun contrôle les autres et en même temps est contrôlé par eux. Chacun dépend donc des autres et les autres dépendent de lui.* » (Chef de l'atelier de confection, site 4). Le partage des informations et l'engagement personnel dans la prise de décision augmentent les possibilités d'adaptation et d'apprentissage des acteurs. Le consensus se construit le plus souvent dans le cadre du processus de décision. Les réunions et le travail en équipe ne sont pas les seules pratiques utilisées dans les sites étudiés. « *Chez nous, il n'est pas fréquent de faire des grandes réunions à la communiste avec des présidents, des secrétaires etc. On se croise dans les couloirs, on discute, on expose des problèmes. Tout est en mouvement permanent... Des réunions, il y en a bien sûr, mais on ne les attend pas pour réagir.* » (Responsable des finances, site 6). La recherche d'un consensus et d'une compréhension commune des problèmes montre l'effort de reconnaissance mutuelle et l'interrelation des acteurs.

La délégation de l'autorité à chaque niveau et la responsabilisation des membres de l'entreprise aident l'ajustement des représentations concernant le nouveau fonctionnement. C'est la « *responsabilité autonome* » (Cf. Friedman, 1977 ; Grant, 1966 ; Lowendahl, 1997 ; Maister, 1993) qui relie les membres et aide au développement de la culture organisationnelle. Dans ce sens, R. Mucchielli (1996) suggère que les différentes tâches déléguées doivent pouvoir être contrôlées et évaluées par les personnes elles-mêmes. Ainsi, l'autonomie des équipes de travail s'exprime par une répartition des tâches, un auto contrôle dans les ateliers et une co-responsabilité. « *Au lieu d'avoir un chien policier, tout le monde est devenu « chien policier ». Tous sont contrôlés par tous... Ainsi, tout le monde est calme, ne se révolte pas et en même temps respecte la discipline.* » (Chef des entrepôts, site 4).

La construction du consensus est facilitée par les modifications dans le système de motivation. Pour assurer l'accommodation des logiques des différents groupes d'acteurs, les mécanismes d'incitation de nature quantitative ne suffisent pas. La conjonction des logiques

et des stratégies d'acteurs nécessite des individus motivés et pas seulement incités. Contrairement à la régulation basée sur le compromis imposé, dans laquelle les incitations quantitatives ont la priorité, le consensus exige des incitations d'ordre qualitatif, comme le degré de participation, les promotions internes, l'adhésion au système de valeurs communes de l'entreprise. Etant donné que l'élaboration du consensus construit n'est possible que sur une longue période, l'incitation par la promotion est devenue pendant cette étape, prédominante. Quand la probabilité d'être licencié diminue, les acteurs se voient fortement incités à investir dans la formation et dans l'évolution de leur carrière professionnelle (un cadre sur quatre a suivi une formation supplémentaire).

En conclusion, la régulation interne de l'entreprise étatique bulgare se présente sous trois formes bien définies : l'entreprise communiste où le compromis est imposé par le système communiste ; l'entreprise post-communiste où la régulation se manifeste par un compromis imposé par l'équipe managériale ; l'entreprise post-communiste où la régulation interne est fondée sur le consensus construit. Ces trois formes peuvent être présentées d'une façon plus claire dans le tableau N°2.

**TABLEAU 2**

<b>REGULATION</b>	<b>ENTREPRISE COMMUNISTE</b>	<b>ENTREPRISE POST- COMMUNISTE DE PREMIER TYPE</b>	<b>ENTREPRISE POST- COMMUNISTE DE DEUXIEME TYPE</b>
<b>régulation de contrôle</b>	<b>cas : de 1 à 6</b> régulation de contrôle centralisée par le système économique communiste ; règles de contrôle en extension imposées par le système, interprétables sur place ;	<b>cas : 1,2,3 et 5</b> régulation de contrôle centralisée par l'équipe managériale ; règles de contrôle en extension ; sanctions de type économique ;	<b>cas : 4 et 6</b> régulation de contrôle probablement un peu plus décentralisée ; règles de contrôle avec plus de marge d'interprétation ;
<b>régulation autonome</b>	régulation autonome non reconnue par les défenseurs du pouvoir comme légitime ; régulation autonome très active ;	régulation autonome en opposition à la régulation de contrôle ; régulation autonome réduite sa plus simple expression, maintenue	régulation autonome reconnue par les gens au pouvoir ; régulation autonome plus convergente et active par rapport à un

		et canalisée ;	souci d'efficacité économique ;
<b>quel compromis ?</b>	compromis imposé par le système communiste	compromis imposé par la direction	consensus construit avec la participation des membres de l'entreprise
<b>quels outils utilisés ?</b>	absence de souci de l'efficacité économique ; sanctions de la part de l'Etat de type social ;	incitations de type quantitatif ; influence des managers charismatiques	délégation et décentralisation adhésion à l'entreprise

## CONCLUSION

L'intérêt de la présente étude réside dans l'analyse des différentes formes de régulation interne et de leur dynamique pendant la période de la transition de l'économie communiste vers l'économie de marché. L'évolution de la régulation pendant la période de transition est une affaire de compromis et se présente sous deux formes essentielles : le compromis et le consensus. Cette évolution est directement liée à la transformation des représentations des acteurs. Dans le cas du compromis plus au moins imposé par la direction, l'écart entre les représentations managériales et salariales reste important et suppose une obéissance de la part des salariés. Dans le deuxième cas, au cours du processus de négociation se construit un consensus entre les acteurs qui est le résultat de la minimisation de la différence entre leurs représentations concernant les finalités générales de l'entreprise. Du point de vue social, cette négociation opère l'ajustement du contrôle et de l'autonomie.

Un autre résultat qui a émergé au cours de la présente étude est que l'autonomie des exécutants ne peut jamais être verrouillée totalement. Plus on essaye de l'étouffer, plus elle trouve des débouchés différents et sophistiqués. La grande différence avec l'entreprise occidentale est le renversement du point de départ de la régulation interne. Au sein de l'entreprise occidentale, la force de la régulation autonome résulte et correspond à celle de la régulation de contrôle. En revanche, au sein de l'entreprise post-communiste la régulation de contrôle est contrainte de s'ajuster à la régulation autonome. Cela provient, d'une part, de la place très importante de la régulation autonome héritée du passé communiste et d'autre part, du fait que la régulation de contrôle pendant la période de transition est en voie de construction.

La différence des sanctions à l'époque communiste et post-communiste montre que les sanctions de type social s'avèrent moins efficaces pour rendre l'entreprise efficiente que celles du type économique provenant de la pression du marché concurrentiel. L'équilibre des intérêts économiques et sociaux est recherché quand la crise est passée et la complémentarité des mécanismes économiques et sociaux est à la base d'un processus de motivation ayant des objectifs à long terme. Quant aux incitations, elles évoluent de quantitatives aux qualitatives en fonction de l'amélioration des résultats économiques et selon le degré d'adhésion des participants à l'entreprise.

Les représentations sociales ont une fonction déterminante dans la réduction de l'incertitude générée au niveau économique et social. Or, le consensus qui se fait entre individus n'est pas le plus souvent le produit d'échanges discursifs (Sakalaki, 2002, p.125). Lorsque l'incertitude est radicale, le consensus est issu, soit de l'influence sociale mutuelle, soit dans la tradition et les perceptions héritées du passé. Dans des situations pareilles il y a une nouvelle variable qui commence à jouer et qui aide l'équilibre cognitif - c'est la légitimité des managers. Cette dernière est la condition nécessaire et obligatoire pour la mise en place de nouvelles formes de la régulation interne. En tenant compte de trois dimensions de la légitimité des managers «*network as form, the network as entity, and the network as interaction* » (Human & Provan, 2000, p.327), nos résultats montrent que le consensus est possible uniquement dans les entreprises ayant des dirigeants dont le pouvoir est perçu comme légitime par les employés.

Cette recherche a été consacrée à l'analyse des entreprises ex-étatiques bulgares ce qui limite notre terrain de recherche. Des études postérieures faites dans les pays de l'est comme l'Ukraine, la Serbie, la Macédoine, et la Croatie ont confirmé une partie de ces résultats <sup>(1)</sup>. Cela montre encore une fois les points communs dans le mode de gestion dans ces pays pendant la période de transition.

## RÉFÉRENCES :

- Abric J-C., [1994], *Pratiques sociales et représentations*, Paris : Presses Universitaires de France
- Alter N., [1999], *La gestion du désordre en entreprise*, L'Harmattan, Paris.
- Alvesson M., [1993], « Organizations as rhetoric : knowledge-intensive firms and the struggle with ambiguity », *Journal of Management Studies*, vol.30, N°6, pp.997-1015
- Ashforth B., Mael F., [1989], « Social identity theory and the organization », *Journal of Management Review*, N°4, pp.20-39
- Bartel C., Saavedra R., [2000], « The Collective Construction of Work Group Moods », *Administrative Science Quarterly*, 45, N°2, pp.197-231
- Bernoux P. [1985], *La sociologie des organisations*, Paris, Seuil

<sup>1</sup>) Gf. Les travaux récents de l'auteur sur ces problèmes.

- Courpasson D. [1996], « Régulation et gouvernement des organisations. Pour une sociologie de l'action managériale », *Papier de recherche groupe ESC*, Lyon
- Dobrev S., [2000], « Decreasing Concentration and Reversibility of the Ressource Partitioning Process : Supply Shortages and Deregulation in the Bulgarian Newspaper Industry, 1987-1992 », *Organization Studies*, vol.21, issue 2, pp.382-404
- Dobrev S., [2001], « Revisistingt Organizationa Legitimation : Cognitive Diffusion and Sociopolitical Factors in the Evolution of Bulgarian Newspapers Entreprises, 1846-1992 », *Organization Studies*, vol.22, issue 3, pp.419-444
- Dobrev S., Kim T-Y., Carroll G., [2003], « Shifting Gears, Shifting Niches : Organizational Inertia and Change in the Evolution of the U.S. Automobile Industry, 1885-1981 », *Organization Science*, vol.14, N°3, pp.264-282
- Doise W., Deschamps J-C., Mugny G. [1991], *Psychologie sociale expérimentale*, 2ème édition, (1<sup>ère</sup> édition 1978), Paris, Armand Colin
- Donnadieu G., Layole G. [1995], *Essai d'interprétation systémique de la régulation sociale dans une organisation*, Cahier de recherche - GREGOR, IAE de Paris.
- Donnellon A., Gray B., Bougon M. [1986], « Communications, Meaning, and Organized Action », *Administrative Science Quaterly*, vol.31, pp.43-55
- Eisenhardt K. [1989], « Building Theories from Case Studies Research », *Academy of Management Review*, vol.14, N°4, pp.532-550.
- Eisenhardt K., [1989], « Making fast strategic decisions in high-velocity environments », *Academy of Management Journal*, vol.32, pp.543-576
- Eraly A., [2000], *L'expression et représentation : Une théorie sociale de la communication*, l'Harmattan, Paris
- Favereau O. [1989], « Organisation et marché », *Revue Française d'Economie*, vol.4, pp.65-94.
- Filatotchev I., Hoskisson R., Buck T., Wright M., [1996], « Corporate restructuring in Russian Privatizations : implications for U.S. invetitors' », *Calofornia Management Review*, vol.38, N°2, pp.87-105
- Friedberg E. [1993], *Le pouvoir et la règle : Dynamiques de l'action organisée*, Seuil.
- Friedman A., [1977], *Industry and Labour*, London : Macmillan
- Giddens A. [1987], *La construction de la société*, Paris, P.U.F.
- Grant R., [1966], « Towards a knowledge based theory of the firm' », *Strategic Management Journal*, vol.17, Winter, pp.109-122
- Human Sh. & Provan K., [2000], « Legitimacy Building in the Evolution of Small Firm Multilateral Networks : A Comparative Study of Success and Demise », *Administrative Science Quarterly*, 45, pp.327-365
- Langfield-Smith H. [1992], « Exploring the Need for a Shared Cognitive Map », *Journal of Managements Studies*, vol.29, N°3, pp.349-368
- Lowendahl B., [1997], *Sratategic Management of Professional Service Firms*, Copenhagen Business School Press
- Maister D., [1993], *Managing the Professional Service Firm*, New York : Free Press
- Ménard C. [1990], *L'économie des organisations*, Les Editions la Découverte.
- Moliner P., [2000], « De la norme d'internalité à la représentation des relations sociales », *Revue Internationale de Psychologie Sociale*, tome 13, N°2, pp.7-32
- Moliner P., Tafani E., [1995], « Attitudes and social representations : a teoritical and experimental approach », *European Journal of Social Psychology*, vol.27, pp.687-702
- Morin P. [1988], « Pratiques du changement organisationnel », *Revue Française de Gestion*, mars - avril - mai, pp. 60-66
- Moscovici S. [1996], *Psychologie des Minorités Actives*, Quadrige, Paris, P.U.F.

- Moscovici S., Doise W. [1992], *Dissensions et consensus ; Une théorie générale des décisions collectives*, P.U.F.
- Moscovici S., [1961], *La psychanalyse, son image et son public*, Paris : Presses Universitaires de France
- Mucchielli R. [1996], *Le travail en équipe, Partie connaissance du problème*, Paris, E.S.F.
- Nellis J., [1999], *Time to Rethink Privatization in Transition Economies ?*, Washington , DC : World Bank/IFC Discussion Paper N°38
- Oberlé D., Beauvois J.L. [1995], « Cohésion et normativité », in Mugny G., Oberlé D., Beauvois J.L. (éd.) *Relations humaines groupes et influences sociales*, Presses Universitaires de Grenoble, tome I, pp.75-90.
- Padioleau J.G., [1986], *L'ordre social. Principes d'analyse sociologique*, L'Harmattan, Paris.
- Patriotta G., [2003], « Sensmaking on the Shop Floor : Narratives of Knowledge in Organizations », *Journal of Management Studies*, vol 40, N°2 march, pp.349-375
- Peng M., Heath P., [1996], « The growth of the firm in planned economies in transition : institutions organizations, and strategic choice », *Academy of Management Review*, vol.21, N°2, pp.492-528
- Reynaud B. [1998], « Les propriétés des routines : outils pragmatiques de décision et modes de coordination collective », *Sociologie du travail*, N°4, pp.465-477
- Reynaud E., Reynaud J-D. [1994], « La régulation conjointe et ses dérèglements », *Le travail humain*, tome 57, N°3, pp.227-238.
- Reynaud J-D. [1990], « Le système et la règle », in Reynaud J-D., Eyraud F., Paradeise C., Saglio J., 1990, *Les systèmes de relations professionnelles ; Examen critique d'une théorie*, Paris, Editions du CNRS, pp. 327-332
- Reynaud J-D. [1993], *Les règles du jeu ; L'action collective et la régulation sociale*, Armand Colin.
- Reynaud J-D. [1999], *Le conflit, la négociation et la règle*, Octares Edition.
- Robertson M., Swan J., [2003], « « Control - What Control ? » Culture and Ambiguity Within a Knowledge Intensive Firm », *Journal of Management Studies*, vol.40, N°4, pp.831-858
- Sakalaki M., [2002], « Normes, conventions et représentations en économie : des substituts au savoir en situation d'asymétrie d'information », *Revue Internationale de Psychologie Sociale*, tome 15, N°2, pp.117-146
- Segal M., Urbancic F., [2002], « The Legality of the Sec's Authority to Regulate the Scope of Services for CPA Firms », in : *Research in Accounting Regulation*, JAI, pp.191-202
- Siggelkow N., [2001], « Change in the presence of fit : the rise, the fall, and the renaissance of Liz Claiborne », *Academy of Management Journal*, vol.44, N°4, pp.838-857
- Spicer A., McDermott G., Kogut B., [2000], « Entrepreneurship and privatization in Central Europe : the tenuous balance between destruction and creation », *Academy of Management Review*, vol.25, pp.630-649
- Starbuck W., [1992], « Learning by knowledge-intensive firms' », *Journal of Management Studies*, vol.29 N°6, pp.713-740
- Tafari E., [2001], « Attitudes, engagement et dynamique des représentations sociales : études expérimentales », *Revue Internationale de Psychologie Sociale*, tome 14, N°1, pp.7-30
- Tetlock P., [2000], « Cognitive Biases and Organizational Correctives : Do Both Disease and Cure Depend on the Politics of the Beholder ? », *Administrative Science Quarterly*, 45, pp.293-326
- Ulenbruck K., Meyer K., Michael H., [2003], « Organizational Transformation in Transition Economics : Ressource-based and Organizational Learning Perspectives », *Journal of Management Studies*, vol 40, N°2 march, pp.257-282

- Vaara E., [2003], « Post-acquisition Integration as Sensemaking : Glimpses of Ambiguity, Confusion, Hypocrisy, and politization », *Journal of Management Studies*, vol.40, N°4, pp.859-894
- Walsh J., Fahey L. [1986], « The Rôle of Negotiated Belief Structures in Strategy Making », *Journal of Management*, vol.12, N°3, pp.325-338
- Weick K. [1979], *The Social Psychology of Organizing*, Reading, Mass., Addison-Wesley.
- Weick K., Bougon M. [1986], « Organizations as Cognitive Maps, Charting Ways to Success and Failure », in H. Sims, D. Gioia (Eds.) *The Thinking of Organization*, London, Jossey Bass Publishers, pp.102-135.
- Willmott H., [1993], « « Strength is ignorance ; slavery is freedom » : managing culture in modern organizations », *Journal of Management Studies*, vol.30 N°4, pp.515-552
- Yin R. [1994], *Case Study Research ; Design and Methods*, Second Edition, Sage.