

Vers une transition démocratique dans l'entreprise

Les cadres acteurs du changement

Les cadres vont subir une transition démocratique dans l'entreprise. Les féodaux, petits ou grands, sont condamnés à disparaître, comme ils l'ont déjà fait dans la société et dans la politique. Les cadres ont tout à gagner de la légitimité accrue que donne l'onction démocratique. Ils pourront élaborer une relation normalisée avec des équipes intrinsèquement motivées par leur travail. Ils profiteront aussi d'une moins grande dissonance entre les injonctions de la hiérarchie et les aspirations de la base.

Marc Fleurbaey, économiste et philosophe, est directeur de recherches au CNRS. Il a notamment publié *Capitalisme ou démocratie ?* (Grasset, 2006)

Dans une PME de l'Est de la France, un repreneur s'est débarrassé de la quasi-totalité de l'encadrement et de la maîtrise, a mis en place une organisation du travail qui donne une grande autonomie et polyvalence au personnel productif et administratif, et a pratiquement doublé la productivité. L'amélioration du bien-être du personnel ne peut être chiffrée avec autant de précision, mais elle semble indéniable et même spectaculaire.

Dans cet exemple, la personnalité du nouveau patron de l'entreprise joue un grand rôle et la démocratie de proximité qui y est pratiquée ne peut être considérée comme remplissant tous les critères d'une véritable démocratie d'entreprise. Mais cet exemple pose la question avec acuité : comment penser la place de l'encadrement dans l'entreprise démocratique de demain ?

Le travail, depuis la nuit des temps, est conçu et vécu selon des principes hiérarchiques très inégalitaires, la tête et les bras, la conception et l'exécution n'appartenant pas aux mêmes personnes. Dans une organisation hiérarchique, la place de l'encadrement est claire : elle

Même si elle reste très ancrée dans la culture de beaucoup d'entreprises, et particulièrement dans la vision du monde des dirigeants patronaux français, cette vision hiérarchique, pyramidale de l'entreprise est soumise à forte pression et est vraisemblablement vouée à disparaître progressivement d'ici une ou deux générations.

consiste à participer à la conception et à superviser l'exécution. animateur ou petit (ou grand) chef, le cadre relaie les directives venant du sommet et veille à leur bonne réalisation. Même si elle reste très ancrée dans la culture de beaucoup d'entreprises, et particulièrement dans la *Weltanschauung* (la « vision du monde ») des dirigeants patronaux français, cette vision hié-

rarchique, pyramidale de l'entreprise est soumise à forte pression et est vraisemblablement vouée à disparaître progressivement d'ici une ou deux générations.

La vision pyramidale de l'entreprise est vouée à la disparition

Les facteurs qui poussent à l'évolution sont nombreux.

Premier facteur : la complexité des processus productifs, qui, pour des raisons différentes dans l'industrie et dans les services, demande flexibilité et réactivité à tous les niveaux, ne permet plus à un petit noyau dirigeant de maîtriser efficacement les données. Il faut donc former et laisser faire, donner de l'autonomie et de l'initiative.

Deuxième facteur : le niveau de formation de la main d'œuvre s'élève de toute façon en raison de la pression sociale pour un accès toujours accru à l'enseignement, et de la concurrence qui pousse les élèves et étudiants, futurs travailleurs, à se donner le meilleur capital formation. Or, on ne peut pas traiter des bacheliers et des licenciés comme des illettrés.

Troisième facteur : la culture démocratique, malgré faux-semblants et régressions ponctuelles, s'impose dans le monde moderne et met en porte-à-faux les institutions qui restent basées sur le principe hiérarchique. L'autorité et la discipline, qui étaient encore des valeurs positives quand les plus anciens de nos dirigeants actuels furent éduqués, sont devenues des notions dépassées, ringardisées. Comment le citoyen que l'on juge digne de choisir les dirigeants de son pays peut-il supporter d'être traité dans l'entreprise comme un subordonné, c'est-à-dire, humainement, comme un domestique, voire un esclave ?

Certes, la démocratie ne s'imposera pas dans l'entreprise sans affronter des obstacles sérieux.

L'obstacle primordial est dû à ce qu'on peut appeler le « problème du monopole ». Le principe du monopole consiste, pour celui qui le détient, à se tailler la part du lion dans un gâteau dont il diminue la taille par ses nuisances propres. Sur un marché, un monopoleur réduit la taille du marché en raison des prix élevés qu'il pratique, ce qui nuit à l'ensemble de l'économie, mais cela lui permet d'engranger des profits supérieurs à ce qu'il obtiendrait en situation de concurrence.

Les entreprises classiques sont victimes d'un problème analogue en leur sein même : une élite dirigeante s'y accapare le pouvoir et les avantages, ce qui est effectivement dans son intérêt mais est nuisible pour l'ensemble des parties prenantes de l'entreprise. Une plus grande part d'un plus petit gâteau, voilà ce que les créateurs et dirigeants d'entreprise ne lâcheront pas facilement.

Ce parasitisme, qui se pare d'une phraséologie de « liberté » et de « leadership », peut ignorer facilement les nuisances qu'il engendre grâce aux lacunes d'une comptabilité purement monétaire et financière des résultats de l'entreprise. Le gâchis humain qu'il produit – démotivation, stress, conflictualité, déqualification – n'est pas mesuré par ceux qui évaluent les performances de l'entreprise.

Seule la perte de productivité illustrée en creux par l'exemple cité dans l'introduction de cet article exerce une pression véritable sur les dirigeants de l'entreprise, mais le cercle vicieux autoritarisme-démotivation a tellement imprimé dans les esprits le stéréotype de l'ouvrier naturellement paresseux qu'il est difficile pour beaucoup de dirigeants de réaliser qu'ils sont la cause même de l'inertie et de l'hostilité qu'ils croient combattre.

Experts, coordinateurs, dirigeants : vers de nouvelles manières d'encadrer

Il est heureusement difficile de croire que ce gâchis peut perdurer indéfiniment.

La démocratie finira par s'imposer, sous une forme ou sous une autre, dans l'entreprise comme ailleurs.

Il faut donc se poser la question : que devient l'encadrement dans l'évolution de l'entreprise vers des formes démocratiques, plus respectueuses de la dignité des personnes, plus efficaces dans l'expression du potentiel productif de leur personnel ?

Le métier de garde-chiourme est voué à disparaître, et on ne doit pas le regretter. Les aspects autoritaires de la profession de cadre doivent céder la place à d'autres fonctions. On peut donc prévoir une réduction de la masse de l'encadrement et une réorientation de son utilisation dans l'entreprise. Car même dans une entreprise démocratique, on a besoin de trois fonctions où les cadres d'aujourd'hui peuvent reconnaître des éléments importants, traditionnels ou en développement, de leur travail.

En premier lieu, on a besoin d'experts. La compétence ne peut être universellement partagée. La nécessaire spécialisation dans les aspects les plus complexes de la production et de l'organisation du travail requiert des personnes qualifiées dont le conseil est écouté. On croit parfois que l'influence de l'expert est antinomique avec la démocratie, ou que la démocratie exige de considérer que tout le monde est expert sur tous les sujets, mais rien n'est moins vrai.

La démocratie ne consiste pas à décréter tout le monde également compétent, et il ne faut pas confondre influence et pouvoir. Il est naturel d'écouter l'expert et de suivre son conseil, ce qui lui donne de facto une grande influence, mais rien n'oblige à lui donner le pouvoir de décision ultime.

Il est important en particulier que la définition des finalités reste l'apanage des décideurs légitimes, le rôle de l'expert se situant plutôt du côté de la sélection des moyens les plus appropriés pour poursuivre ces finalités. Et si l'expert a une vision biaisée des choses, au regard de ce que peuvent ressentir l'ensemble des parties concernées, c'est que son expertise est insuffisante, et peut être corrigée par une expertise supplémentaire si elle ne l'est pas par les contrepouvoirs et les instances démocratiques.

Les aspects autoritaires de la profession de cadre doivent céder la place à d'autres fonctions. On peut donc prévoir une réduction de la masse de l'encadrement et une réorientation de son utilisation dans l'entreprise.

En second lieu, on a besoin de coordinateurs. La gestion d'une organisation complexe demande une coordination fine et réactive.

Cette fonction n'est pas seulement une forme d'expertise particulière, mais aussi une fonction de communication, de mise en relation, de traitement d'un type particulier d'information. Même si l'informatisation permet d'automatiser une bonne partie des éléments les plus simples des tâches de coordination, les formes plus élevées de la coordination demandent un niveau de compétence élevé ainsi que des qualités humaines.

Comme pour l'expertise, la coordination est compatible avec des formes démocratiques d'organisation. Le coordinateur ne commande pas, même si l'information qu'il transmet ressemble souvent à des injonctions, et même si les marges d'initiative dont il doit disposer lui donnent un pouvoir certain, au jour le jour, sur le processus productif.

En troisième lieu, on a besoin de dirigeants... C'est peut-être la plus paradoxale de ces observations, bien

qu'elle soit au fond assez banale quand on regarde ce qui se passe dans la sphère politique.

La démocratie n'est pas incompatible avec des fonctions de direction. Une organisation a besoin de concepteurs d'ensemble, de stratèges, d'impulsion et d'animation.

Ce qui différencie la démocratie de l'autoritarisme n'est pas la présence ou l'absence de dirigeants, mais la présence ou l'absence de contrepouvoirs et de contrôles. Là est le véritable défi pour l'encadrement « démocratique ».

La fonction de dirigeant démocratique est plus nouvelle dans l'entreprise. Le cadre démocratique n'est plus au service de sa hiérarchie, mais il est au service de l'ensemble des parties prenantes. Il doit accepter d'être évalué non pas seulement par ses supérieurs, mais aussi, et peut-être surtout, par ses « subordonnés » qui n'en sont plus vraiment.

Les tâches d'expertise et de coordination sont traditionnelles. La fonction de dirigeant démocratique est plus nouvelle dans l'entreprise. Le cadre démocratique n'est plus au service de sa hiérarchie, mais il est au service de l'ensemble des parties prenantes. Il doit accepter d'être évalué non pas seulement

par ses supérieurs, mais aussi, et peut-être surtout, par ses « subordonnés » qui n'en sont plus vraiment.

Dans le système éducatif, les mandarins ont disparu et sont remplacés de plus en plus par des enseignants qui se voient avant tout comme des prestataires de service, évalués par leurs pairs mais aussi par leurs étudiants. Une évolution analogue doit se produire dans l'entreprise. Les cadres doivent se voir comme étant aussi, et peut-être surtout, au service des collectifs de travail qu'ils encadrent.

Les cadres ont leur place dans le mouvement en faveur de la démocratisation des entreprises

Idyllique ? Utopique ? La démocratie n'est pas le paradis, elle n'élimine pas tous les conflits et elle engendre ses propres coûts.

Mais elle permet généralement, en moyenne, de

gérer beaucoup mieux la prise en compte de tous les intérêts concernés pour une prise de décision plus efficace, mieux informée.

Elle respecte la dignité des parties prenantes et leur permet généralement de mieux exprimer non seulement leurs besoins, mais aussi leur potentiel productif et créatif. Nous ne considérons pas aujourd'hui les autocraties d'hier comme des modèles d'efficacité et de compétence. Au contraire, l'avidité, la gabegie, le manque de clairvoyance caractérisent en général les structures autoritaires. C'est très probablement ainsi que nous regarderons, dans quelques décennies, les entreprises capitalistes d'aujourd'hui. C'est ainsi que les voient déjà de nombreux observateurs et acteurs de l'entreprise.

Les cadres devront subir une transition démocratique qui ne sera pas de tout repos. Les féodaux, petits ou grands, sont condamnés à disparaître dans l'entreprise comme ils l'ont déjà fait dans la société et dans la politique.

Mais, une fois la transition passée, personne ne le regrettera, et surtout pas les cadres adaptés au fonctionnement démocratique des entreprises modernes.

Car le personnel de base n'est pas le seul à bénéficier d'une meilleure reconnaissance, d'une plus grande dignité de statut, et d'un sentiment d'appropriation et de meilleur contrôle de sa situation.

Les cadres ont tout à gagner de la légitimité accrue que donne l'onction démocratique, de la relation normalisée avec des équipes intrinsèquement motivées par leur travail, et de la moins grande dissonance entre les injonctions de la hiérarchie et les aspirations de la base. Dans les évolutions récentes de l'entreprise mondialisée, les cadres se sentent de plus en plus ravalés au rang d'exécutants et d'exécuteurs, coincés entre une hiérarchie devenue lointaine, géographiquement et moralement, indifférente et exigeante, et une base anxieuse et de plus en plus démotivée.

Le tournant démocratique apparaît dans ce contexte de plus en plus urgent et nécessaire.

On peut même espérer que le malaise dans l'entreprise, qui n'est plus limité au personnel de base mais envahit de plus en plus l'encadrement, conduise de nombreux cadres à participer au mouvement en faveur de la démocratisation de l'entreprise plutôt qu'à s'y opposer. Ce mouvement a d'ailleurs besoin d'expertise, de coordination, d'impulsion, d'animation, bref, de cadres...