

De la démocratie en entreprise

SYLVAIN BREUZARD

Président-directeur général de Norsys

THOMAS CHAUDRON

Président-directeur général de Mécanalu

La chute du Mur et la fin du communisme ont marqué la victoire du capitalisme et l'économie de marché s'est imposée à la surface du globe comme le modèle dominant. Mais à l'heure où les crises économiques, monétaires et sociales s'ajoutent à la crise environnementale, et alors que tout le monde s'accorde à penser que c'est par l'innovation et l'invention de nouveaux modèles que nous pourrons nous en sortir, ne serait-il pas temps d'imaginer également un nouveau cadre dans les relations entre employeurs et salariés ?

Plusieurs raisons invitent à repenser la relation entre employeurs et salariés. D'abord, il est flagrant que des changements profonds sont apparus dans les entreprises depuis quelques décennies, bouleversant les repères d'hier et faisant voler en éclats les barrières de l'espace et du temps qui en réglaient la vie. Nous en voulons pour preuves :

- la multiplication des employeurs et des statuts tout au long de la carrière professionnelle, que cette accumulation soit subie ou choisie : comment ressentir un attachement à son entreprise quand on pressent que son avenir à moyen terme ne s'inscrit pas en son sein ?
- l'émergence de nouvelles formes d'activités telles que le télétravail : comment se sentir impliqué dans son entreprise quand son activité est déconnectée de sa vie collective ? Et dans ce cas, la mesure actuelle du temps de travail reste-t-elle efficace alors que se mélangent inextricablement vie privée et vie professionnelle ?
- le développement des tiers employeurs, amenant la superposition d'un employeur de droit, avec lequel on a signé un contrat de travail, et d'un

employeur de fait, chez lequel on effectue des missions : comment alors s'adapter aux contextes de travail et à des cultures d'entreprise différentes quand on en change régulièrement ?

- l'incursion des nouvelles technologies, mélangeant l'interne et l'externe, le personnel et le professionnel, tout en changeant radicalement la relation à l'information : comment maîtriser ce qui se dit ou s'écrit quand sa diffusion est quasi immédiate, sans moyen de contrôle sur l'émetteur qui la propage et sur celui qui la reçoit ?

Davantage acteurs

Deux éléments supplémentaires vont par ailleurs dans le sens de ce nouveau contrat entre employeur et salarié. Tout d'abord le développement, depuis quelques années, du concept des parties prenantes. Cette avancée a déjà permis l'émergence salutaire des enjeux environnementaux dans les stratégies des entreprises. Mais elle oblige dans le même temps à questionner à la fois le fait que les salariés soient davantage acteurs dans l'entreprise et leur mode de représentation et de décision. Car sans réponses nouvelles, ils risquent de se retrouver incapables de peser sur la conception et la mise en œuvre de ces stratégies, voire de se les approprier. Deuxième point, l'évolution du contexte législatif : les récentes lois sur la représentativité des organisations syndicales ont sorti du formol leur anachronique reconnaissance légale. Les projets en discussion concernant la mesure de leur audience vont forcément les amener à se repositionner et assumer des postures, qu'elles soient réformistes ou contestataires. Mais elles devront dorénavant se trouver en cohérence avec l'avis de la majorité de leurs mandants et sympathisants.

Sur la base de ces constats, il apparaît légitime de poser la question de nouveaux modes de représentation des salariés dans l'entreprise. Notre ambition étant d'imaginer comment, dans ce cadre, pourrait se déployer un système fondé sur la démocratie, deux questions se posent immédiatement : comment la définir et comment la différencier de la démocratie politique ? Pour nous, l'idée-force est que cette approche d'une démocratie entrepreneuriale doit d'abord et avant tout concerner les choix personnels que le salarié peut faire dans le cadre de son activité :

**CE SONT LES CHOIX
PERSONNELS QUE
LE SALARIÉ PEUT
FAIRE DANS LE
CADRE DE SON
ACTIVITÉ QUI
CONSTITUERONT
LE PIVOT DE
LA DÉMOCRATIE
ENTREPRENEURIALE.**

choix de l'aménagement de son temps de travail, choix dans l'organisation de son activité, choix dans la désignation de ses représentants, choix dans son parcours professionnel et ses dispositifs de progression, mais également liberté de choix dans sa participation aux projets proposés par l'entreprise, depuis l'élaboration de la stratégie jusqu'à l'évolution du fonctionnement interne au quotidien.

Pouvoir légitime

Cependant, pour pouvoir s'exercer pleinement, cette liberté a besoin de limites et de cadres, comme toujours : en ce qui nous concerne, la légitimité du pouvoir exercé dans l'entreprise est une limite sans équivoque. Ainsi, l'idée que le dirigeant soit élu par les salariés, sur la base de fondements identiques à ceux que nous vivons tous les jours dans la démocratie politique, ne nous paraît pas opportune : contrairement à la vie politique, nous soutenons l'idée que, dans une entreprise capitaliste, le pouvoir de direction est issu de la propriété du capital. Comprendre comment ce pouvoir peut s'exercer, avec quels contre-pouvoirs et dans l'intérêt de qui, là est le cœur de notre réflexion.

Mais avant de rentrer dans le détail, développons deux exemples parmi tant d'autres qui démontrent qu'une telle démarche est vitale, et dès aujourd'hui. En premier lieu, citons la vision et les attentes des jeunes. Zappeurs, consommateurs avant d'être acteurs, prêts à s'engager mais en quête de sens, nombreux sont les qualificatifs – quand ce ne sont pas des griefs – utilisés pour essayer de décrire actuellement la relation de nombreux jeunes face à leur avenir professionnel. Purs produits de leur époque, ils ne peuvent que mesurer l'écart qui s'est creusé entre un monde dont les repères bougent tous les jours et des organisations dont le fonctionnement semble s'être figé avant même leur naissance. Ainsi, ce qu'attend un jeune aujourd'hui, c'est avant tout que l'on s'occupe de lui. Cette posture, certes égocentrique, se justifie totalement dans un monde où, comme nous l'avons vu, la flexibilité du travail est la règle et où il est difficile de se projeter à long terme. Ses principales questions sont : « Quel est l'intérêt de la mission que l'on me propose ? » « En quoi vais-je progresser et développer mon employabilité ? » « En quoi mon management va-t-il m'accompagner dans une relation de proximité ? » *A contrario*, les notions de titre, d'ancienneté, d'autorité ou de management directif ne légitiment en rien un manager à leurs yeux. Bref, comme à chaque fois dans l'histoire, les générations qui dirigeront demain réinventeront la gouvernance de leurs organisations. Et considérer que les schémas actuels perdureront est illusoire.

Deuxième enjeu prouvant la pertinence de cette évolution, l'importance du développement d'une intelligence collective au sein des entreprises. Alors que pendant des décennies le progrès et l'innovation étaient liés aux capitaux investis et à leur rentabilité sur la durée, l'économie de l'immatériel qui caractérise ce début de siècle a vu l'émergence de réussites indéniables basées sur des critères totalement nouveaux et différents. Et tout le monde s'accorde à penser que, dans nos vieux pays développés, ce sont ces nouveaux modèles qui seront la source de la croissance et des emplois de demain. Dans cette optique, ce ne sont pas de salariés ponctuels et studieux dont les entreprises auront besoin, mais de collaborateurs créatifs et motivés dans leurs tâches ; ce n'est pas d'une hiérarchie tatillonne et inquisitoriale que naîtra cette performance, mais d'un management qui laisse la place à cet épanouissement et en fixe le cadre ; ce n'est pas uniquement par des primes et avantages salariaux divers que se fera la différence d'attractivité entre deux entreprises, mais par le sens donné aux missions proposées et la responsabilisation des actes. En un mot, permettre aux salariés d'être à la fois acteur et auteur de leur carrière mais également de leur entreprise, voici les enjeux à relever pour notre survie. Mais concrètement, comment faire ?

POUR LES JEUNES,
LES NOTIONS
DE TITRE,
D'ANCIENNETÉ,
D'AUTORITÉ OU
DE MANAGEMENT
DIRECTIF NE
LÉGITIMENT EN RIEN
UN MANAGER.

Ensemble

De premières inflexions sont déjà visibles avec l'organisation par projet, qui permet de responsabiliser l'équipe construite en fonction de ses compétences individuelles et collectives, l'évolution vers des hiérarchies de compétences au détriment de hiérarchies de statuts, ou la mise en œuvre d'un système d'informations disponibles qui réduit la tentation des managers de baser leur pouvoir sur la rétention de celles-ci. Pour autant, des démarches nouvelles sont nécessaires, notamment dans la relation qu'entretient l'entreprise avec ses salariés. Plusieurs pistes peuvent ici être évoquées : l'évolution des processus de gestion des ressources humaines afin d'être capable d'individualiser l'accompagnement des salariés dans leur progression et leur évolution professionnelle ou bien la valorisation des directions des ressources humaines afin qu'elles soient en mesure d'anticiper les problématiques des managers et deviennent de véritables forces de conseil. Le passage d'une entreprise consommatrice de ressources à une organisation apprenante, sachant fabriquer des compétences, semble également un facteur déterminant.

Mais toutes ces initiatives ne seront pertinentes que si le salarié est au centre du jeu, s'il se sent écouté et réellement partie prenante de la vie de l'entreprise. C'est cet enjeu qui justifie de chercher à traduire dans l'entreprise cette idée de démocratie. Mais il faudra là aussi imaginer des modalités nouvelles, complémentaires aux dispositifs « classiques » du dialogue social ou du droit des sociétés. Osons quelques exemples : un collège constitué de salariés qui puisse, avec la direction, participer à la définition des indicateurs d'égalité professionnelle et à leur mise en œuvre, participer à l'évolution du management et des modes de fonctionnement des ressources humaines afin d'engendrer de la diversité dans l'entreprise. Ou la mise en place d'un conseil d'entreprise, formé des représentants élus des salariés et qui soit habilité à établir des accords d'entreprise ou à négocier certains choix stratégiques avec le conseil d'administration, représentant démocratique des actionnaires.

Mais, bien sûr, des freins existent. Le degré de maturité des acteurs est sûrement le principal : ainsi, actionnaires et dirigeants devront intégrer qu'une entreprise se doit

**ACTIONNAIRES
ET DIRIGEANTS
DEVONT INTÉGRER
QU'UNE ENTREPRISE
SE DOIT DE
CHERCHER
À DÉVELOPPER
UNE PERFORMANCE
GLOBALE, AU PROFIT
DE L'ENSEMBLE
DE SES PARTIES
PRENANTES.**

de chercher à développer une performance globale, au profit de l'ensemble de ses parties prenantes. Et dans le même temps, les organisations syndicales devront acquérir la capacité à conjuguer intérêt collectif et progression individuelle des salariés, les amenant à mettre de côté les postures de revendications pour être davantage force de propositions. Quant au législateur, son rôle sera tout autant décisif : le code du travail a été bâti depuis plus d'un siècle sur la défense du salarié contre l'employeur – le premier étant considéré jusque-là comme systématiquement défavorisé dans le rapport de forces qui régit leur relation. Sans prise en compte progressive dans les textes des évolutions en cours, toutes ces initiatives seront vouées à l'échec, privant au passage la France d'un avantage majeur dans la compétition mondiale.

Car, après les clients dans les années 1980, les actionnaires ont été les grands gagnants des années 1990 et 2000. Mais ne nous y trompons pas : malgré les crises actuelles, tout mène à penser que l'évolution de la démographie, l'émergence des nouvelles technologies dans notre vie de tous les jours et l'avènement d'une globalisation sans retour en arrière possible feront des salariés les prochains bénéficiaires de ces révolutions modernes. Et il nous apparaît en tant qu'employeurs que notre mission est, dès aujourd'hui, d'intégrer ces changements majeurs pour nos entreprises. Car

leurs conséquences concrètes seront de rendre définitivement obsolète la cultissime réplique de Bernard Blier – *alias* Léon Dessertine – dans *Un idiot à Paris* qui résume à elle seule les 150 premières années de dialogue social à la française : « Vous n’êtes que des salariés, c’est-à-dire les êtres les plus vulnérables du monde capitaliste, des chômeurs en puissance. »