



**LES 50 ANS DE L'IES
" POUVOIR ET DEMOCRATIE DANS L'ENTREPRISE "**

11 septembre 2008

**Les modifications récentes du pouvoir
dans l'entreprise**

Mario Correia

Mario CORREIA

IRT Aix en Provence
Laboratoire d'Economie et Sociologie du Travail

L'entreprise n'est pas un espace démocratique

Le thème de cette session est la démocratie et le pouvoir en entreprise. Si on adopte la définition de la démocratie comme "un système où un groupe social donné organise son fonctionnement par des règles élaborées, décidées, mises en application et surveillées par l'ensemble de ses membres, a priori sans privilèges ni exclusions", l'utilisation de ce terme paraît un peu incongru appliqué au monde l'entreprise. Il apparaît même en grande partie antinomique. En effet le travail a été pendant très longtemps une obligation pour ceux qui ne pouvaient pas accéder à la citoyenneté (qui constitue le fondement de la démocratie): les esclaves dans la société grecque et les serfs au Moyen-âge ne s'appartenaient pas

En France, il a fallu la révolution de 1789 pour qu'une classe laborieuse, la bourgeoisie, accède enfin au pouvoir. Cela ne fait qu'un tout petit peu plus de 2 siècles que le travail et la citoyenneté peuvent être articulés.

Mais l'entreprise n'est pas la société et cette égalité théorique entre citoyens n'y est pas de mise. Le lien salarial est en effet défini de façon convergente en droit du travail et de la sécurité sociale par l'existence d'un lien contractuel, par lequel une personne s'engage, contre rémunération, à travailler pour le compte et sous la subordination d'une autre. L'employeur a le droit de donner des ordres, le salarié a le devoir de les exécuter.

Autrement dit, le salarié en acceptant ce lien abandonne une partie de sa liberté en contrepartie d'un salaire. Si la loi impose certaines limites à ce que peut exiger l'employeur, on est toutefois très loin d'une parité entre salariés et employeurs. Le principe même d'une organisation hiérarchique marque bien que l'inégalité est partie intégrante de la relation salariale.

Les cadres ont moins de pouvoir

De ce fait, la réponse à la question du pouvoir dans l'organisation paraît dans un premier temps assez simple : le pouvoir dont disposent les salariés dépend de la conception des relations salariales que s'en font les chefs d'entreprise et, comme ceux-ci ne sont pas omniscients, dépend aussi de la manière dont l'encadrement applique cette conception.

Certains dirigeants considèrent toujours que tout partage du pouvoir ou toute critique sur les orientations qu'ils décident s'apparente à un crime de lèse majesté

D'autres, à l'opposé, considèrent que l'opinion des salariés, et particulièrement l'opinion des représentants du personnel loin d'être uniquement une obligation contraignante ou une gêne, constitue une opportunité et un atout pour l'entreprise.

Remarquons toutefois que la taille de l'entreprise est très discriminante : plus une entreprise est petite, plus le pouvoir est centralisé par l'employeur et moins le partage du pouvoir y est admis; plus la taille de l'entreprise est importante et plus la formalisation du fonctionnement organisationnel pousse à la reconnaissance institutionnelle de l'intervention des salariés et de

leurs représentants. En rendant les rapports sociaux habituels et impersonnels, les procédures débarrassent ces rapports d'une bonne part de leur charge passionnelle.

Il s'agit pourtant d'une tendance générale et non d'une règle. Certains secteurs où existent des entreprises de taille appréciable adoptent une gestion du personnel d'une très grande brutalité (c'est par exemple le cas de certaines entreprises de la grande distribution). En outre, même dans des secteurs plus classiques, dans certains groupes, être militant syndical c'est faire une croix sur une quelconque carrière professionnelle. A l'inverse, certains dirigeants de PME adoptent des modes de gestion très respectueux de leurs salariés.

Toutefois, cette omniprésence du pouvoir managérial est sérieusement battue en brèche sur la période récente.

Les membres de l'encadrement qui ont pour mission d'appliquer les orientations de l'entreprise voient leur pouvoir se réduire : ils apparaissent de plus en plus comme de simples exécutants de décisions stratégiques prises au-dessus d'eux.

Par exemple, dans une enquête de la CFDT plus de la moitié des cadres estiment avoir une faible autonomie. L'enquête à l'initiative de l'APEC donne un même ordre de grandeur concernant la définition des objectifs.

Estiment avoir une faible autonomie à l'égard	% de cadres
des moyens dont ils disposent	65%
des objectifs	59%
de leurs collaborateurs	57%

Source : Sondage CSA - UCC-CFDT-Cadres, février 2001

Qui fixe, en définitive, les objectifs en premier ?	% de cadres
moi-même	27%
la direction générale	54%
le responsable de service ou d'équipe	11%

Source : APEC, 2000

Le pouvoir échappe donc aux cadres.

Pour une part, ce pouvoir sort de l'entreprise pour se concentrer dans les conseils d'administration et prendre en compte le fonctionnement des marchés financiers et non les relations sociales dans l'entreprise.

Pour une autre part, ce pouvoir qui échappe à l'encadrement alimente l'autonomie des "exécutants"

les salariés ont plus d'autonomie mais sous contrainte forte

En effet, à l'intérieur des entreprises, les conditions dans lesquelles se réalise le travail se sont compliquées. On assiste à une intensification de la production due au raccourcissement des délais dans lesquels se réalise le travail¹.

T1

Cette intensification touche toutes les catégories professionnelles et tous les secteurs. L'importance de cette modification sur 20 ans est marquée par le fait que plus de la moitié de la population salariée a un travail imposé par des demandes à satisfaire immédiatement alors qu'ils n'étaient qu'un peu plus du quart au début des années quatre-vingt.

La pression temporelle est donc devenu une composante majeure du travail salarié qui dépasse parfois le cadre du temps de travail proprement dit : les impératifs de la production remplacent les cadres temporels antérieurs, comme le relate un salarié des transports qu'on appelle chez lui en pleine nuit pour avancer ou reculer l'heure de livraison en fonction des disponibilités du quai de déchargement.

Cette augmentation des contraintes organisationnelles qui pèsent sur les salariés s'accompagne paradoxalement d'une augmentation de la part d'autonomie qui leur est laissée dans le travail. Par exemple, ils sont de moins en moins nombreux à recevoir des consignes sur la manière dont ils doivent réaliser leur travail.

T2

Or ce paradoxe n'est qu'apparent. De plus en plus de salariés sont en contact direct avec le public : il sont maintenant plus des 2/3 des salariés à être dans ce cas.

T3

Pour arriver à répondre de plus en plus rapidement à des demandes changeantes comme celles que peuvent formuler des clients ou le public, il faut faire preuve d'une grande réactivité à ces demandes. Dans ce cas, les normes organisationnelles ne sont pas toujours d'une grande efficacité et elles font place à des contraintes intériorisées par les individus,. Le salarié supporte alors une charge mentale supplémentaire, qui s'ajoute à celle imposée par l'intensification du rythme de travail.

On voit ainsi que le pouvoir délégué aux exécutants concerne les tâches proprement dites mais insérées dans des contraintes sur lesquelles les salariés n'ont aucune prise et qui se sont fortement durcies ces dernières décennies.

¹ Tous les chiffres présentés dans les tableaux décrivant les conditions de travail sont issus des enquêtes 1984, 1991, 1998, 2005, Conditions de travail, MES-DARES.

Par voie de conséquence, les salariés de plus en plus "responsables" puisque "autonomes" insérés dans un contexte beaucoup plus anxigène supportent individuellement de plus en plus de pressions liées à l'activité professionnelle. Ils sont alors beaucoup plus exposés en tant qu'individus comme ont pu le montrer dramatiquement les salariés des centres de recherche de Renault et Peugeot qui se sont suicidés sur leur lieu de travail.

La thèse du développement du pouvoir délégué aux salariés doit donc être prise avec beaucoup de prudence.

Les représentants du personnel peuvent s'opposer au pouvoir patronal

Mais la question du pouvoir dans l'entreprise ne se résume pas au mode de management souhaité par les dirigeants et à la liberté laissée aux salariés dans l'exécution de leur travail.

En effet tout à fait concrètement, et que les employeurs le veillent ou pas, la loi a institué des dispositifs où la parole des salariés doit être entendue : des instances ont été mises en place (comité d'établissement, CHSCT), des procédures incluant l'obligation de négociation sur la formation, sur la gestion prévisionnelle des emplois, sur l'égalité professionnelle... sont maintenant obligatoires. Dans ces espaces interviennent des représentants du personnel qui sont soumis à l'autorité de l'employeur mais qui sont aussi sous la protection d'un statut.

Le Code du travail offre à ces salariés investis d'un mandat représentatif le pouvoir de "demander des comptes" à l'employeur sur sa gestion. En s'appuyant sur la législation qui leur confère des droits, les salariés protégés peuvent en théorie inverser partiellement la situation de subordination, puisqu'ils sont à même d'imposer des contraintes à leurs dirigeants.

Mais tous les représentants du personnel ne conçoivent pas leur rôle de la même manière. C'est ce qui ressort de l'enquête conduite avec Nicole Maggi-Germain pour le compte de la DARES sur le licenciement des salariés protégés (réf)

La logique participative se développe au détriment d'une logique représentative

On peut repérer deux conceptions opposées du rôle des représentants des salariés : une "conception représentative" et une "conception participative".

La première conception "représentative", est classique et vient le plus naturellement à l'esprit quand on pense au rôle des représentants du personnel. Elle repose sur une relation antagoniste entre salariés et direction. Le mandat représente les intérêts collectifs de l'ensemble des salariés. Cette conception du mandat se fonde sur un sentiment d'inégalité et d'injustice et s'accompagne souvent d'un engagement politique et syndical. C'est sur cette représentation que s'est bâtie la jurisprudence : les droits dont bénéficient les salariés protégés sont liés aux fonctions qu'ils exercent et non à la personne qui occupe le mandat..

Les désaccords professionnels que peuvent avoir ces représentants du personnel avec leur employeur sont cantonnés au statut du salarié protégé et ne mettent pas en cause la

personnalité de celui-ci et n'ont que peu d'impacts sur les autres aspects de sa vie. On peut, par exemple, être très étonné de la violence des interpellations que certains syndicalistes adressent à leur direction et qui sont suivis de rapports apparemment cordiaux dès la porte de la salle de réunion franchie. L'explication tient à la séparation nette entre la position du représentants du personnel et de la personnalité de l'individu qui détient ce mandat.

La seconde conception du mandat, conception "participative" est très différente car elle valorise l'individu (et non le collectif salarié) et la communauté d'intérêts entre salariés et entreprise.

Les salariés décrits ici ne se sentent pas proches ou solidaires de l'ensemble de leurs collègues mais uniquement de ceux qui le méritent, en fait ceux qui partagent peu ou prou leur manière de concevoir les relations salariales. Ces salariés ont en effet le sentiment de participer à une communauté de destin avec l'entreprise et donc avec les dirigeants, d'être liés par les mêmes contraintes et les mêmes intérêts. Certains acceptent des mandats électifs moins pour représenter les autres salariés que pour "le bien de l'entreprise". Ils se dévouent en quelque sorte pour assumer des missions nécessaires ou imposés par la loi. Et souvent leur candidature est fortement impulsée par la hiérarchie et par la direction.

Les fonctions de membre de CHSCT ou d'élu du CE se prêtent particulièrement à ce type de positionnement car elles sont perçues comme des fonctions plus techniques Elles semblent alors dépendantes de l'exemplarité personnelle ou de compétences relationnelles du représentant, et non de la conformité ou de la justesse des idées défendues par une organisation syndical.

Cette opposition entre ces deux conceptions du mandat a bien sûr des conséquences en termes de pouvoir.

	Logique représentative	Logique participative
Rapport à l'entreprise	Antagonisme salarié direction	Communauté de destin
Engagement	Intérêts collectifs	Bien de l'entreprise
Référence	Engagement "politique"	Exemplarité personnelle
Ressources	Rapport de force	Compétences individuelles

Dans la première conception, représentative, c'est le rapport de forces et donc la solidarité du collectif du travail qui permet éventuellement d'obtenir une position plus avantageuse pour les salariés dans leur ensemble.

Dans la conception participative, ce sont les compétences personnelles du représentant et son adéquation aux situations qui lui permettent, pense t'il, de participer au développement de l'entreprise et par voie de conséquence d'obtenir pour certains salariés présentant des caractéristiques particulières un traitement plus favorable.

Outre ces différences en termes de pouvoir, l'émergence et le développement de cette conception participative est porteuse de modifications sur le long terme des rapports au collectif et des relations sociales dans leur ensemble.

L'importance du collectif décroît chez les jeunes

L'on trouve cette deuxième conception du mandat dans des contextes caractérisés par des formes managériales plus individualisées. Mais et ce qui est le plus important on la trouve aussi chez des salariés plutôt jeunes, diplômés et non-syndiqués.

Les plus jeunes, qui n'ont pas subi l'imprégnation politique, dans son sens culturel, qu'a subi la génération antérieure, ont en effet plus tendance à considérer que la manière dont ils occupent le mandat doit dépendre de leurs orientations personnelles. Ceci pour deux raisons :

Les distinctions sociales antérieures qui renvoient toutes au collectif - classes sociales traditionnelles, métiers, anciennes organisations - se réduisent. L'élévation du niveau de vie, l'expansion des positions professionnelles situées en haut de la hiérarchie, l'augmentation de la mobilité professionnelle et géographique participent à la diminution des liens de parenté ou de voisinage.

En même temps, la généralisation du modèle culturel d'efficacité et de rationalité, l'augmentation du niveau de formation promeuvent la représentation d'un individu autonome et rationnel, nouvelle figure emblématique plus parlante pour les jeunes que les anciennes figures mythiques comme celle de l'ouvrier industriel.

Cette individualisation des comportements se constate aussi par les changements lors des élections professionnelles.

En premier lieu, la participation aux élections professionnelles ne fait que décroître.

T4

En second lieu, sur une longue période, qui s'achève en 1991, l'audience syndicale n'a cessé de s'éroder. En 1991, presque un tiers des suffrages exprimés se sont reportés sur une liste non syndicale. Depuis, la tendance s'est plutôt inversée mais cela semble lié à la mise en place de la réduction du temps de travail et à la négociation des accords d'entreprise qu'elle a entraîné.

Ajoutons que le pourcentage de salariés non-syndiqués qui se présentent aux suffrages de représentant du personnel est important.

T5

Et même sur des listes syndicales, on constate la présence fréquente de non-syndiqués.

Ce sont donc de plus en plus des salariés isolés même quand ils détiennent un mandat qui négocient de gré à gré avec l'entreprise leurs objectifs, leurs projets professionnels comme les conditions dans lesquels ceux-ci se construisent.

La délégation de pouvoir n'offre que peu de garanties de stabilité

Pour en revenir à notre problème de pouvoir et pour résumer on peut se poser la question de savoir qui est gagnant dans ces nouvelles configurations.

Les grands perdants sont les cadres qui perdent le pouvoir de commandement mais qui se voient eux aussi imposer des contraintes de rythme et de productivité plus importantes.

Les exécutants semblent gagnants dans cette nouvelle répartition mais ce gain n'est qu'apparent.

En premier lieu, l'importance des contraintes qui pèsent sur tous sont un effet mécanique de la financiarisation des décisions stratégiques et donc de l'externalisation du pouvoir. Les salariés sont plus libres mais dans un corset de contraintes imposées. Leur liberté est donc toute relative.

En second lieu, le pouvoir délégué aux exécutants constitue une délégation sous conditions. Elle n'est accordée que sous réserve que les salariés prennent à leur charge les objectifs de l'entreprise et qu'ils s'y investissent fortement. Tout désaccord avec l'organisation a des effets dévastateurs sur les individus. Isolés, sans soutien du collectif, ils vivent souvent ces désaccords de manière passionnelle et dramatique.

En troisième lieu, les salariés ont des obligations de résultats, alors même que les moyens leur échappent. Tous ceux qui ont des difficultés, qui disposent de faibles ressources, notamment cognitives, courent le risque d'être exclus à la première difficulté rencontrée par l'entreprise.

De ce fait, ce pouvoir nouvellement acquis, en plus d'être tout relatif, n'offre aucune garantie de stabilité aux salariés.