

LA DÉMOCRATISATION DES ENTREPRISES ET DES SERVICES

Par MICHEL DORÉ

Comme syndicaliste et sociologue j'ai participé pendant une quinzaine d'années à un grand nombre de transformations dans des entreprises du secteur manufacturier et des établissements du secteur public. Je constate que tout processus de démocratisation dans les divers milieux de travail doit respecter un certain nombre d'exigences que je présente ici. Mes constatations rejoignent il me semble, celles des meilleures recherches sur ce sujet.

Ce qui est valable au niveau micro me le semble tout autant au niveau macro. Ce qui est valable dans le monde du travail doit pouvoir trouver son adaptation dans les autres secteurs de la vie collective. L'innovation au niveau micro est indispensable dans une pédagogie de démocratisation des rapports entre l'État et une citoyenneté active. Reste à construire l'articulation entre les niveaux.

Ce texte devrait donc être resitué dans une stratégie plus large de diffusion et de soutien de l'innovation dans les services public et privé, en précisant le rôle souhaitable des divers acteurs sociaux aux niveaux local, sectoriel, régional et national. Il faudrait mieux connaître ce qui se passe actuellement sur le terrain et quelles sont à cet égard les positions de divers acteurs. Il faut partir des acquis pour construire l'avenir !

I - CONCILIATION D'OBJECTIFS

Toute démarche de réorganisation et de démocratisation doit concilier des intérêts convergents et divergents portés par le divers acteurs sociaux, autour des enjeux de productivité/ efficacité/ efficience et la revalorisation du pouvoir des salariés et usagers au sein des organisations sur la définition des objectifs et les façons de faire, autour de la pondération quantité/ qualité dans la rareté des ressources, autour de la promotion et protection des emplois et les coûts de production et la compétition, etc.

Tout processus de démocratisation implique la recherche de nouveaux équilibres (ou de cercles vertueux) entre ces divers objectifs qui apparaissent très souvent contradictoires s'il ne sont pas partagés, dans un processus de débats et d'expérimentations jamais achevé, dans un monde en changement continu.

II-VALEURS À DÉVELOPPER ET PARTAGER :

Le partage des valeurs est indispensable pour supporter et assurer la pérennité d'une démarche, susciter les changements de comportements, notamment dans une façon nouvelle d'assumer le leadership, redonner à tout le monde la fierté du travail bien fait et promouvoir la qualité des services.

1- La transparence et la confiance. Elles sont liées. La première implique l'accès à toute l'information, la capacité de transférer les connaissances les plus stratégiques. Sur cette base la confiance peut naître et se développer, favoriser la reconnaissance, le respect de l'autre et la capacité d'autocritique. La croissance de la confiance est rarement continue. Il est normal qu'elle subisse des hauts et des bas.

2- La coopération. Elle est la seule valeur garante de processus gagnant-gagnant dans le repartage du pouvoir, des responsabilités et des tâches. Une saine compétition entre les personnes et les groupes nécessite un cadre plus large de coopération.

3- L'autonomie dans l'interdépendance. La démocratisation nécessite le renforcement de l'autonomie des personnes et des groupes, donc la décentralisation graduelle des pouvoirs et des ressources nécessaires. L'accroissement de l'autonomie nécessite la construction d'une coordination pour assurer la vision d'ensemble, rappeler les grands objectifs et les valeurs communes, s'assurer de l'équité générale. L'enjeu est de concilier une certaine diversité selon les lieux, les équipes et les missions et la cohérence globale dans la recherche des objectifs partagés et le partage des diverses ressources.

4- La responsabilisation collective et individuelle. Ces deux niveaux de responsabilités sont habituellement mis en opposition quant en fait l'une n'est pas possible sans l'autre. L'affirmation moderne de l'individualité favorisera la responsabilisation individuelle si la responsabilisation collective est correctement redéfinie dans le but de la stimuler et la soutenir, donc dans une perspective d'empowerment. Dans le cas contraire on se dirige vers la stigmatisation et la culpabilisation des personnes et des groupes, l'individualisme dans ses aspects négatifs, le syndrome « pas dans ma cour », etc. La conciliation de ces deux niveaux de responsabilités est à la base d'une politique de la reconnaissance bien plus adéquate et durable que tous les systèmes de bonus, de primes, de salaires au rendement que l'on pourra imaginer

5- La recherche du consensus. Un concept souvent mal compris (comme synonyme de confusion des intérêts, du plus petit commun dénominateur, de l'unanimité, etc.). « Le consensus est un moyen, voire une méthode de changer les normes et les règles de la vie collective. Il n'a pas pour but d'éliminer les tensions et de préserver l'équilibre entre les positions antagoniques, mais au contraire de les laisser se modifier les unes par les autres avec le moins de virulence, jusqu'à ce qu'un élément nouveau s'en dégage. La discorde, loin d'être un raté ou une résistance, est, en l'occurrence, le levier le plus précieux du changement » (Serge Moscovici dans « Dissensus et consensus ».) Le consensus est plus un processus qu'un résultat. Il est la seule façon de concilier les droits et opinions des majorités et des minorités, dans des équilibres souvent à redéfinir et de s'engager solidairement dans l'action. Le consensus n'exclut par les compromis. Il les facilite.

CARACTÉRISTIQUES DE LA DÉMARCHE :

1- Une démarche du bas vers le haut impliquant d'abord les premiers concernés dans la production quotidienne des biens et services, dans les rapports avec les usagers, la détection des problèmes et la recherche de solutions. Le contraire ce que l'on a fait dans la « réforme » de l'Éducation et ce que l'on continu à faire dans le secteur de la Santé au Québec. Cependant cela n'est pas possible sans l'engagement, la confiance et le soutien constant de la haute direction et sans la transformation du rôle des cadres intermédiaires.

2- Une démarche systémique, qui tient compte de l'interdépendance des variables et prend en charge la complexité croissante de la société. Il s'agit aussi d'une démarche préventive, capable de gérer les risques et d'agir à la source des problèmes. Tout problème est engendré par une pluralité de causes et il n'existe pas une solution unique pour les régler. La démarche systémique nous amène à repenser les rapports hiérarchiques du bas vers le haut (dimension verticale) et les rapports entre les équipes, les départements, les services, les ministères, etc. (dimension horizontale).

3- Une démarche multi et interdisciplinaire fondée sur le travail en équipe pour faire les diagnostics, produire les biens et services et évaluer les résultats. Son caractère multidisciplinaire en appelle à la complémentarité des compétences et des tâches et leur mise en commun vers un même objectif.

L'interdisciplinarité implique la capacité d'ouvrir les frontières des compétences et des tâches de chaque discipline et métiers et de définir les tâches de basse complexité qui peuvent être assumées par tous, les tâches de moyenne complexité qui peuvent être assumées par des disciplines ou métiers connexes et les tâches de haute complexité qui demeurent exclusives. C'est uniquement dans cette démarche que la modification des règles des conventions collectives et des ordres professionnels peut être possible. Donc à l'issue d'expérimentations qui font la preuve que les changements bénéficient à toutes les parties (direction, salariés, clients et usagers). Procéder à l'inverse (forcer la modification des règles avant l'expérimentation) pousse les acteurs dans la défensive et le repli, favorise le corporatisme et nous amène fatalement à l'échec. Il est normal, pour le meilleur ou pour le pire, que les acteurs se défendent avec le seul outil qu'ils se sont donné pour se protéger de l'arbitraire. Les règles anciennes négociées ou imposées sont plus la conséquence que la cause de la division rigide et taylorisée du travail. Les problèmes d'aujourd'hui ne peuvent pas être solutionnés par le même niveau de pensée qui les a engendré.

4- Il s'agit d'une démarche qui possède à la fois une dimension expérimentale, capable de processus de rétroaction, d'autocorrection et d'autorégulation, qui permet de partager de nouvelles valeurs et de nouvelles règles. Bref, qui évite la bureaucratisation, c'est-à-dire la substitution des objectifs par les règles, un changement de la culture organisationnelle, une démarche qui demande du souffle, de l'ouverture, de l'audace et de la persévérance.

5- La formation continue est une dimension indispensable de ces processus, autant dans leur mise en place que dans le fonctionnement permanent des organisations. Elle vise plusieurs objectifs ; la formation professionnelle notamment pour la prise en charge des nouvelles technologies, la formation au travail en équipe, les questions de santé-sécurité, etc. Les responsables de la structure de pilotage des changements doivent être formés aux outils de diagnostic, de résolution de problèmes et de conflits, aux outils de contrôle de la qualité, du juste-à-temps, etc. Tous les salariés, cadres et direction auront besoin de formation. Une politique de formation implique de préciser et améliorer les rapports entre institutions de recherche et d'enseignement, une politique de congés-éducation, la formation dans les lieux de travail, la formation des adultes, les missions de services aux collectivités, etc.

ÉTAPES (présentées ici de façon sommaire) :

1- Pré-diagnostic, identification préliminaire des forces et faiblesses de l'organisation par les acteurs et expression de la volonté d'agir ensemble pour améliorer l'état des choses.

2- Mise en place d'une structure ou comité de pilotage où sont représentés les divers acteurs sociaux mandatés par leurs organisations. Les clients ou usagers des services peuvent être consultés régulièrement ou directement impliqués dans la démarche par des mécanismes de représentation à définir.

3- Diagnostic en impliquant le maximum de personnes dans l'identification des forces et faiblesses de l'organisation et la recherche de solutions. Engagement d'un consultant ? Si oui quelles sont les conditions et la nature précise de sa tâche ?

4- Programme de travail proposé par le comité de pilotage : les objectifs, la démarche à suivre, le partage des tâches, la formation de comités de travail et les échéanciers à respecter, etc.

5- Formation des responsables de la démarche (analyse des processus, résolution de problèmes, résolution de conflits, processus de qualité, juste-à-temps, etc.)

6- Mise en place de l'expérimentation, les petits pas qui donnent espoir, essais et erreurs, pas de solutions uniques imposées, valorisation et diffusion de l'innovation.

7- Évaluation, étalonnage (« bench-marking »), corrections, formation, ressources de soutien, amélioration continue.

8- Définition des conditions pour soutenir à long terme les changements mis en place.