

Transparence et entreprise : les deux pouvoirs.

*Revue Esquisse(s) n°4, Claire Rueff-Escoubès**

Les *grandes entreprises* d'aujourd'hui sont des monstres opaques.

Opaques sur leur versant noir, qui s'étend dangereusement chaque jour, celui de leurs modes de fonctionnement. Opaques sur leur versant clair –la «transparence»- où leurs « open-space » sont d'abord des trompe-l'œil, œil vigilant d'une surveillance permanente¹ .

Opaques pour quasi tous leurs salariés, principalement en raison de l'exercice actuel du pouvoir ordinaire, le pouvoir des uns sur les autres, dans un espace interne en forme de boîte noire.

Comme chacun le sait, plus le pouvoir est opaque, plus il est tout puissant. C'est là une de ses forces.

Le pouvoir ordinaire, celui exercé les uns sur les autres.

Rentrons dans le monstre et dans le cœur de sa boîte noire, l'organisation du travail. Qui ordonne ? Qui décide ? Qui détient les informations ? Qui impose ? Au nom de quelles lois ?

Tout se passe « là-haut ». Mais *qui est ce haut* ? Où est-il ? Où s'arrêtent les contours de son identité ? Les limites de ses pouvoirs ? Le choix de ses objectifs ?

Un président directeur général ? Il tient sa feuille de route d'impératifs qui le dépassent. Concurrence et rentabilité le soumettent aux dictats du marché, la mondialisation et la financiarisation le lient, le politique le tient. Sa toile de fond : les exigences sans limites d'un actionariat invisible.

Un directeur des ressources humaines ? Il n'a déjà plus les rênes du pilotage, lui-même dépendant d'un cahier des charges écrit par la direction et dicté ailleurs, confronté au risque d'exclusion, exécutant du dégraissage forcé, luttant pour continuer à se regarder chaque matin dans la glace.

Des cadres ? Inconditionnellement soumis aux mêmes impératifs venus des mêmes sources : production rapide -souvent au détriment de sa qualité-, exigences irréalisables du encore plus court terme et du zéro faute. Jamais ils n'ont moins su où étaient leurs droits, leurs marges de manœuvre, encore moins leurs devoirs envers les salariés et leur liberté à oser les exercer.

Quant à ceux qui, au bas de l'échelle, supportent les poids empilés de tous ces pouvoirs hiérarchiques opaques, le moins que l'on puisse dire c'est *ils ne voient plus* ni où ils sont, ni où ils vont, ni pourquoi ils y vont, sinon parce que contraints d'être là pour gagner à peu près leur vie, obéissants pour ne pas être trop vite « remerciés » ou placardés, ou massivement licenciés.

¹ Voir entre autres l'ouvrage de deux jeunes chefs de projet formés à Science-Po , A. des Isnards et T. Zuber, « *L'open-space m'a tué* », Hachette 2008.

L'ensemble des constats relevés s'appuient sur des expériences personnelles et sur de nombreuses publications actuelles.

Un monstre opaque, à tous les étages.

Le pouvoir sur ce qu'on fait.

Aux côtés du pouvoir exercé les uns sur les autres, une autre forme de pouvoir, *le pouvoir sur ce qu'on fait*², ici le pouvoir sur son acte professionnel. Nous en présentons le contenu plus loin.

La transparence se situe là dans la présentation « cartes sur table » des règles du jeu proposées, du bas en haut de l'organisation, sur la base du volontariat.

Ce pouvoir là peut éclairer autrement l'intérieur du monstre.

Eclairer : non pas accéder au leurre de la transparence, auquel ne croient que ceux qui la font miroiter pour mieux en dissimuler les manœuvres manipulatoires.

Eclairer : donner de la visibilité, permettre à chacun de mieux comprendre les tenants et les aboutissants de ses actes de travail, leur place irremplaçable, découvrir leur articulation avec les actes des collègues, poser les questions nécessaires à leur bonne réalisation, obtenir des réponses, faire des propositions.

Dit autrement : s'approprier davantage de pouvoir sur ce qu'on fait.

Utopie ? Non. De nombreuses applications—dont certaines ont plus de vingt ans³—témoignent que cette appropriation est possible, **à condition d'en poser le cadre**. Parmi d'autres, un *dispositif d'expression et de communication sur le travail*⁴, en place depuis plus de trente ans dans une centaine de lieux sociaux, entreprise comprise. Un travail de fond depuis des années, en théorie et en pratique, pour créer ce cadre.

Ce n'est pas ici le lieu d'en détailler le dispositif, mais de montrer en quoi une transparence, qui pourrait être souhaitée pour faire entrer le jour dans la boîte noire, peut parfois être un piège.

Concrètement: deux heures par trimestre, des échanges libres *entre pairs* (même métier, même niveau hiérarchique) à propos de leur acte de travail commun, que conclut un compte-rendu collectif écrit par les participants. Puis circulation des comptes-rendus entre toutes les catégories de l'organisation réunies sous la même forme, direction comprise. Enfin circulation des réponses par la même voie : *écrite, indirecte, non transparente*.

Quel est l'enjeu ? Une confrontation transparente ou directe entre toutes les catégories de l'entreprise obérerait la liberté d'expression, véritable moteur de l'appropriation du pouvoir sur ses actes. Pourquoi ? Simplement parce que les catégories du « dessous » prendraient le risque de représailles par celles du « dessus », représailles individuelles et collectives - dont on sait qu'elles peuvent aller très loin- de la part du premier pouvoir, celui des uns sur les autres.

La transparence n'a de place « honnête » dans l'entreprise qu'entre personnes ou niveaux de même pouvoir institutionnel.

Expression en petits groupes homogènes sur leur travail, communication indirecte entre les différentes catégories. Dans ce cadre précis, ponctuel et régulier, l'organisation du travail se trouve déjouée dans sa fonction de division et d'isolement des personnes, cadre qui n'empêche en rien les contacts directs du quotidien. L'acte de travail de l'entreprise se recompose ainsi progressivement dans sa globalité pour les participants, sa raison d'être et la place de chacun y devient plus visible.

Visibilité sans transparence.

Liberté d'expression sans représailles.

² Théorisé par Gérard Mendel sous la forme de *l'Actepouvoir* (C. Rueff-Escoubès, *op. cité*).

³ *Ibid.*

Développement du sentiment de responsabilité partagée, source d'une restauration de l'image soi.

Le dilemme n'est donc pas ici : opacité ou transparence, mais : meilleur équilibre entre les deux formes de pouvoirs, équilibre qui conduirait à une véritable reconnaissance du besoin anthropologique d'exercer un certain pouvoir sur nos actes.