

Réflexions sur le rapport entre logique participative et logique d'action syndicale

Les syndicats et les entreprises de l'économie sociale ne confrontent pas souvent leurs actions et fonctionnements respectifs. Tous deux partagent pourtant une même intuition politique : que la démocratie se conquiert aussi sur le lieu de travail. Qu'est-ce qui s'oppose dès lors à leur convergence ? Quelques réflexions pour mieux cerner les obstacles à franchir.

Les valeurs de l'économie sociale et les valeurs syndicales semblent très semblables : elles se rejoignent bien souvent sur une distanciation avec un modèle économique mis en cause dans beaucoup de problèmes sociétaux. Pourtant, sur le terrain belge, on remarque une certaine absence de collaboration et de coordination entre ces deux mouvements sur les questions d'organisation du travail que les expérimentations des entreprises sociales participatives belges font émerger.

Pourquoi ces deux mouvements, malgré leurs objectifs communs de démocratie économique et de primauté des personnes et du travail sur le capital, n'ont-ils pas encore opéré de rapprochement sur ces questions de gouvernance et d'organisation du travail, alors qu'elles semblent être précisément au cœur de la réalisation des objectifs et des valeurs de ces deux acteurs ?

Le but de cet article, basé sur un mémoire réalisé dans le cadre d'un master en gestion des ressources humaines de l'UCL, est de tenter de donner quelques pistes de réponse à cette question.

LE LIEN DE SUBORDINATION, REMIS EN CAUSE PAR L'UN MAIS PAS PAR L'AUTRE

Un premier élément incontournable qui témoigne des divergences entre la logique syndicale et la logique participative de l'économie sociale est leurs différentes façons de traiter du lien de subordination, qui est au fondement de l'organisation du travail dite « classique ». Les entreprises sociales participatives le remettent en cause, en donnant à leurs membres à la fois la qualité de travailleur et d'employeur, point de départ pour se réapproprier les questions d'organisation du travail et expérimenter des modes de gouvernance démocratiques.

Les syndicats, quant à eux, même s'ils se sont soulevés pour faire entendre la voix des travailleurs dans les entreprises, se sont institutionnalisés autour de ce lien de subordination, sans le remettre en question (ou presque) car ne s'étant pas doté d'outils, principalement idéologiques, pour le faire (Ferreras, 2012).

Ces différentes manières de considérer le rapport de subordination au travail sont la conséquence de positionnements politiques différents : alors que l'économie sociale paraît mener une démarche de proposition et d'expérimentation d'alternatives à l'économie capitaliste, impliquant notamment de nouvelles formes d'organisation du travail axées sur la participation, les syndicats sont dans une démarche de défense d'acquis sociaux durement obtenus via la lutte sociale et faisant peu de place à la recherche d'innovations. Ces positionnements différents concernant le lien de subordination et l'organisation du travail est l'origine principale des tensions qui émergent lorsque l'on imagine les deux logiques être actives au sein d'une même organisation.

DEUX CONTEXTES ORGANISATIONNELS

Avant de décrire plus précisément ce sur quoi les logiques divergent, il faut d'abord comprendre que chacune d'elles s'est formée et développée dans un contexte organisationnel particulier, c'est-à-dire dans les entreprises sociales participatives en ce qui concerne l'économie sociale, et dans les entreprises dites « classiques » en ce qui concerne les syndicats.

- **Entreprises « classiques »**

Le contexte de l'entreprise « classique », même s'il recouvre une très grande variété de modèles d'organisation du travail, est caractérisé par deux éléments :

- Le premier, et non le moindre, est que la définition des finalités de l'organisation et de ses grandes décisions stratégiques n'est réservée qu'à quelques-uns (détenteurs du capital et direction).
- Le deuxième élément est la logique de contrôle, avec la dimension hiérarchique qui en découle et le rapport de subordination qui en est le support, destinée à s'assurer que les décisions prises au niveau supérieur soient bien appliquées à tous les niveaux inférieurs.

Historiquement, en réaction à cet état des choses et à la domination que subissaient les travailleurs, les syndicats, pour arriver à ce que ceux-ci puissent être entendus dans les organisations, ont donc fait avec les moyens du bord. Etant donné qu'aucune place n'était prévue ni souhaitée pour eux dans le processus de décision, ils ont dû essayer de se faire entendre de force à l'aide du seul moyen de pression que possédaient et continuent de posséder les travailleurs : la grève.

- **Entreprises sociales participatives**

Dans le contexte des entreprises sociales participatives, il s'agit fondamentalement de penser l'organisation de telle façon que chaque membre puisse participer aux décisions qui le concernent, et ce en partant du niveau le plus opérationnel pour aller vers le niveau le plus stratégique. Concrètement, cela se fait à travers l'accès à des droits ainsi qu'au travers de formations (formelles et informelles) qui permettent à tous d'être en mesure de participer.

L'organisation vise à ce que chaque problème qui surgit, chaque thématique à développer, puisse être traité au niveau le plus adéquat, à savoir par les acteurs concernés au plus près. Cela peut se faire à travers un recueil d'avis ou une délibération et une prise de décision en commun, ce qui dépend du compromis particulier que l'entreprise a adopté entre prise de décision en commun et délégation des décisions (étant donné qu'il n'est pas souhaitable de délibérer sur tout, tout le temps) ¹.

Un tel fonctionnement implique que les travailleurs s'engagent envers l'organisation et témoignent d'une certaine proactivité. Ils doivent en effet jouer un rôle dans la détection des problématiques à régler qui surgissent à leur niveau, problématiques qu'ils doivent ensuite prendre en considération dans les autres niveaux de décision (avoir un avis sur la question et le partager/en discuter avec les autres).

Conséquence de cette dynamique participative : la définition des finalités et des orientations stratégiques est ouverte aux travailleurs, qui siègent à l'assemblée générale et s'accompagne d'un management au jour le jour qui se veut lui aussi participatif.

¹ Il faut rappeler que le fonctionnement démocratique dans une entreprise sociale ne prendra effectivement pas la même forme dans une autre entreprise sociale, étant donné qu'énormément de facteurs influencent sa mise en place concrète, comme l'activité de l'entreprise, sa grandeur, ses ressources, mais également ses travailleurs : leur différents profils, leurs différents type de contrat de travail, et leurs différentes fonctions.

DEUX CONFIGURATIONS DE POUVOIR

Ces deux contextes se traduisent donc bel et bien par des configurations de pouvoir différentes:

- Dans le cas des entreprises classiques, le pouvoir de décision est circonscrit à la direction et aux managers. Et s'il est transféré aux travailleurs, c'est toujours de manière limitée, les décisions de la direction continuant de s'imposer. Les travailleurs et leurs représentants, privés de pouvoir de décision, ne peuvent dès lors que tenter d'obtenir des compensations.

- Dans les entreprises sociales participatives en revanche, le pouvoir de décision est explicitement réparti dans le chef de tous les membres. Cela leur permet de siéger jusqu'au plus haut niveau de l'entreprise et d'avoir un impact sur sa stratégie, ainsi que de pouvoir faire valoir leur avis aux niveaux plus opérationnels.

D'un contexte à l'autre, ce n'est donc pas du tout le même jeu qui se joue. En effet, ces répartitions différentes du pouvoir ont pour conséquence qu'émergent deux façons bien distinctes d'envisager la gestion de la protestation au sein des organisations.

DEUX FAÇONS DE CANALISER LA PROTESTATION EN ENTREPRISE

En effet, la protestation, comprise comme une remise en question des règles qui a pour objectif de «rétablir les conditions d'une coopération plus satisfaisante» (Bajoit, 1988, p.332), est gérée de façons différentes.

- **En entreprise classique : diminuer les conséquences négatives du modèle classique par une adhésion syndicale et une délégation aux représentants syndicaux**

En entreprise classique, lorsque les travailleurs souhaitent protester et faire valoir leurs voix sur les décisions prises par la hiérarchie, cette protestation s'effectue au travers d'un rapport de force dualiste toujours basé sur la menace de grève et prenant la forme d'un système de délégation et de représentation chargé de négocier avec la hiérarchie. C'est une conséquence du nonaccès des travailleurs et de leurs représentants au pouvoir de décision. Dès lors, dans ce système, les syndicats se retrouvent cantonnés à un rôle de gestion des conséquences des décisions prises par le management (Ferrerias, 2012), comme nous l'avons déjà souligné plus haut.

- **En entreprise participative, participer aux décisions à tous les niveaux**

Dans le cadre des entreprises sociales participatives, la protestation est quant à elle canalisée à travers la participation directe aux décisions et la recherche de solutions, basée sur l'émulation collective et rendue possible par un effort explicite de l'organisation.

Cela ne passe donc plus à travers un système de représentation fondé sur un rapport de force entre travailleurs et direction, étant donné que tous les membres accèdent au processus de décision dans son intégralité. Cela est possible grâce à la double qualité de travailleur et d'employeur dans le chef des membres, qui leur permet de nommer et révoquer eux-mêmes la direction.

Au lieu d'être dans une démarche de *gestion* comme le sont les syndicats, ces entreprises sont donc, quant à elles, dans une démarche de *gouvernement* de l'entreprise (Ferrerias, 2012). En effet, gérer consiste à mettre en œuvre un cadre pré-établi par ailleurs et par d'autres acteurs, ce que font les acteurs syndicaux en tentant d'aménager la mise en œuvre des décisions prises par la direction à travers la négociation de contreparties. *Gouverner*, au contraire, consiste à voir les salariés être associés à la délibération en amont, prenant donc part à une négociation sur les termes de l'échange économique et débattant des finalités de l'organisation et de ses moyens.

Ces façons différentes d'envisager la protestation, à travers une distribution différente du pouvoir, sont une source fondamentale de tension entre les deux mouvements lorsque l'on imagine les deux logiques coexister. En effet, l'un est conduit à développer une démarche de défense collective basée sur la représentation, alors que l'autre y préfère la participation.

QUEL RÔLE POUR LES ACTEURS SYNDICAUX DANS LES ENTREPRISES PARTICIPATIVES ?

Si l'on imagine les deux systèmes coexister au sein d'une même organisation, par exemple lorsqu'une délégation syndicale ainsi que les organes légaux où siègent les représentants des travailleurs sont amenés à être créés dans une entreprise sociale participative, il va de soi qu'étant donné qu'ils sont chacun nés dans un contexte différent, des points de frictions risquent d'émerger.

En effet, le fonctionnement syndical traditionnel, basé sur une logique de rapport de force entre deux groupes qui s'excluent (travailleurs et direction), ne trouvera en réalité plus d'adversaire en face de lui puisque, en entreprise sociale participative, les deux groupes, qui précédemment s'excluaient, n'en font plus qu'un et se dotent de règles différentes de canalisation des protestations. Dès lors, le processus représentatif dualiste, caractéristique des règles « traditionnelles » de gestion de la protestation en entreprise classique, risque d'entrer en collision avec le processus participatif. En effet, celui-ci prévoit d'autres espaces et processus pour l'information aux travailleurs et pour leurs revendications, dont disposent respectivement les représentants du personnel et la délégation syndicale en contexte classique.

- **Un premier problème: la représentation de la délégation syndicale**

Un premier problème est posé par la nature même du processus représentatif. Celui-ci fonctionne de telle sorte que les délégués syndicaux, les organisations syndicales et les représentants patronaux peuvent se retrouver en position de nier ou d'inclure ce que les travailleurs expriment selon leurs intérêts et leur grille de lecture. En ce qui concerne les acteurs syndicaux, ce sont les délégués syndicaux et/ou les permanents syndicaux seuls qui opèrent les arbitrages entre le mot d'ordre de leurs organisations syndicales, les revendications de la base et celles des travailleurs non-syndiqués, qui peuvent être des positions très différentes. Ce sont bien souvent eux seuls également qui effectueront les arbitrages entre ces revendications et les exigences de l'employeur. Cela peut alors générer une distance importante entre les revendications du travailleur ou d'un groupe de travailleurs isolés, issues de la réalité précise du travail qu'ils exécutent au jour le jour, et ce qui se retrouve dans l'accord final avec la direction. Ce « filtre » syndical va donc à l'encontre de la dynamique participative, qui souhaite impliquer plus directement tous les travailleurs à trouver des solutions à ce qu'ils souhaitent voir changer, en leur donnant le pouvoir de le faire.

Dans le même ordre d'idée, en contexte classique, un écart se fait entre représentés et représentants, ce qui polarise l'engagement et la « citoyenneté organisationnelle »: bien souvent seuls les délégués sont « responsabilisés » et formés à la conciliation des exigences des travailleurs avec toutes les autres dimensions de l'entreprise. Eux seuls bien souvent disposent des informations nécessaires à cette fin. En entreprise participative au contraire, tous sont censés prendre en compte les différents types d'exigence en toute connaissance de cause, à travers la participation et un accès à une information transparente.

- **Un deuxième problème: une méfiance syndicale par rapport à la participation**

En second lieu figure sans doute une crainte des entreprises sociales participatives à ce que les acteurs syndicaux s'opposent à des façons de s'organiser impliquant davantage de responsabilité,

ainsi qu'à des comportements plus engagés et proactifs de la part des travailleurs - pourtant essentiels à la dynamique participative.

En effet, les acteurs syndicaux ont appris à se méfier des initiatives patronales favorisant la participation et l'engagement. Avec raison, car dans le contexte classique auquel les syndicats sont habitués, les travailleurs sont parfois rendus responsables de flux sur lesquels ils n'ont pas de prise (Cousin, 2009), la définition des finalités et des grandes orientations ne leur étant pas accessible.

Or, dans une entreprise participative, cette proactivité et cet engagement envers l'organisation sont nécessaires au fonctionnement participatif. D'où la crainte qu'une opposition syndicale envers la participation ne s'importe dans le contexte participatif et le mette en danger. En effet, étant donné le faible niveau de rapprochement ayant eu lieu sur ces questions, les syndicats n'ont probablement pas encore pu se rendre compte que le contexte des entreprises sociales participatives est différent et distinct du contexte classique qu'ils connaissent, et sont dès lors encore très sceptiques.

En résumé, le « groupe des travailleurs de l'entreprise » sur lequel se base le système de représentation syndicale cache une réalité plus complexe, ce groupe étant loin d'être homogène en termes d'intérêts. Or, c'est à cette réalité plus complexe que les entreprises sociales participatives adaptent l'organisation, en considérant que les processus de démocratie représentative ne sont pas suffisants.

UN OBJECTIF POLITIQUE COMMUN : LE SENS DU TRAVAIL ?

Lorsqu'on analyse les deux systèmes, on peut aussi être amené à penser que la démarche des entreprises sociales participatives, même si elle doit encore évoluer et s'améliorer constamment, apparaît plus à même de mener à bien un objectif fondamental qui, selon mon hypothèse, pourrait être commun aux syndicats et à l'économie sociale.

En effet, on peut se demander si ces deux mouvements ne seraient pas fondamentalement animés par un même but politique, une même intuition : qu'il est nécessaire que le monde des organisations accepte de voir le travail non pas comme un simple outil qui sert à gagner sa vie (et du point de vue des entreprises, dans le contexte néo-libéral, comme une ressource sur un marché), mais avant tout comme une partie essentielle de la vie sociale des personnes, et donc comme une activité sur laquelle les travailleurs veulent pouvoir s'exprimer sur ce qui leur semble juste et injuste, sur base de la réalité de leur quotidien et du sens qu'ils donnent à leur travail, et ce de façon démocratique (Ferrerias, 2012).

Si l'on suit cette hypothèse, l'on pourrait donc considérer que les deux mouvements ont chacun poursuivi cet objectif politique d'une façon différente car dans des contextes différents, l'un expérimentant en faisant accéder les travailleurs à la gouvernance, l'autre en contestant les effets néfastes du capitalisme face aux employeurs dans les organisations classiques.

Les entreprises sociales participatives, par leur remise en cause de l'organisation du travail et leurs expérimentations, font probablement mieux que les syndicats pour tenter d'atteindre cet objectif. La raison est qu'elles mettent en place des systèmes où la voix des travailleurs est susceptible d'avoir un impact bien plus important et profond sur les organisations. Cela montre la nécessité et la pertinence pour les acteurs syndicaux d'engager également une réflexion sur l'organisation du travail, en partenariat avec l'économie sociale.

UNE ALLIANCE SOUHAITABLE, MAIS DES OBSTACLES.

Une alliance sur ces questions d'organisation du travail apparaît donc souhaitable entre les syndicats et l'économie sociale. En effet, malgré les positions politiques différentes citées plus haut, les syndicats auraient tout avantage à diversifier leurs outils et leur panel d'actions en s'intéressant aux questions d'organisation du travail à travers un dialogue constructif avec l'économie sociale. À cette fin, il serait intéressant que les deux acteurs puissent identifier ce que leurs démarches ont de commun.

Dans cette perspective, il faudrait cependant faire face à plusieurs obstacles. En effet, la relation entre les deux mouvements hérite d'un passé tumultueux, fait d'échecs et d'incompréhensions, ce qui amène les acteurs de chaque mouvement à peu se connaître et à faire des amalgames.

D'un côté, certains acteurs d'économie sociale peuvent par exemple se représenter des syndicats ayant des positions d'opposition trop tranchées par rapport à la dynamique participative positive qu'ils tentent de mettre en place.

De l'autre, les acteurs syndicaux peuvent mal se représenter le concept d'économie sociale et penser que ce mouvement ne serait qu'un « effet de mode », ou encore une « voiture-balais de l'économie » (Mayné, 1999, p.38), alors qu'il porte des ambitions bien plus vastes.

Également, les deux mouvements appartiennent à des formes de critique sociale différentes (Vendramin & Cultiaux, 2011), ayant donc des modes de pensée et d'action différents, qu'il faudra pouvoir concilier. En effet, l'économie sociale a tendance à s'organiser en réseau d'entreprises de taille encore relativement limitée, chacune portant des projets spécifiques dans le cadre d'une logique entrepreneuriale. Les syndicats quant à eux se structurent en organisations de taille importante et fortement institutionnalisées, s'appuyant sur des règles, s'inspirant de la démocratie représentative et se basant sur la légitimité politique du nombre et de la majorité.

On pourrait encore citer comme obstacle à un rapprochement la faible représentativité syndicale dans les organisations d'économie sociale, qui n'incite pas les organisations syndicales à y prêter beaucoup d'attention. Inversement, les travailleurs de l'économie sociale, ne se sentant pas représentés par ces organisations syndicales, ne sont pas portés à s'y affilier (Mayné, 1999).

LA SUITE ?

Ces obstacles surmontés, comment opérer concrètement un rapprochement ? Comment adapter les organes légaux à la dynamique participative ? Quelle marge de manœuvre pour cela ? Comment envisager la délégation syndicale dans ces entreprises ? Lesquels de ces rôles devraient-ils être assurés par le fonctionnement participatif et lesquels devraient-ils rester dans le chef des délégués syndicaux ? Pourquoi ne pas leur confier de nouveaux rôles, comme par exemple la surveillance et l'amélioration continue des processus démocratiques et participatifs ?

Le but de cet article et du mémoire sur lequel il s'est basé n'est pas de donner des réponses toutes faites. Il semblerait en tous les cas intéressant que les organisations syndicales considèrent les entreprises d'économie sociale comme un terrain d'expérimentation bénéfique à leur renouvellement politique, et qu'elles puissent communiquer à leurs affiliés les initiatives, les modèles ou les pratiques qui émergent en termes d'organisation du travail et qu'il est nécessaire de mettre en place dans les entreprises afin d'améliorer le monde du travail et le monde économique.

Précisons enfin que cet article s'est avant tout concentré sur une réflexion au niveau de l'entreprise. Cependant, il ne faudrait pas oublier que les autres niveaux de la concertation sociale pourront eux aussi à terme être impactés par une représentation syndicale repensée dans les entreprises sociales participatives. En effet, si les syndicats se positionnent sur l'organisation du travail et œuvrent à soutenir et améliorer la logique participative, leurs modes d'action à l'échelle sectorielle et nationale pourraient bien évoluer aussi. Cela pourrait donner lieu à une concertation sociale elle aussi repensée entre les deux mouvements, au niveau sectoriel et intersectoriel. Le recours à une démarche participative pourrait même à terme servir d'exemple et de modèle à opposer aux instances patronales et aux pouvoirs publics chargés de réguler la concertation sociale. Cela pourrait aussi provoquer chez ces acteurs une réflexion quant à l'évolution du droit du travail, en questionnant par exemple le lien de subordination.

Il paraît en tous les cas essentiel que l'organisation du travail soit intégrée à la lutte politique, y compris syndicale, afin que les organisations puissent devenir des institutions démocratiques capables de changer le visage du travail et de l'économie à l'échelle de la société.

François Flamion
Master en gestion des ressources humaines
Novembre 2015

SOURCES ET RESSOURCES

Bajoit, G., (1988), « **Exit, voice, loyalty.. and apathy. Les réactions individuelles au mécontentement** », *Revue française de sociologie*, 29(2), pp. 325-345,

Cousin, O., (2009), « **Quelle place pour le travail ?** », *Revue Interventions économiques*, 39,

Ferreras, I., *Gouverner le capitalisme ?*, Presses Universitaires de France, Paris, 2012

Mayné, E., *Syndicalisme et économie sociale*, Editions Luc Pire, Bruxelles, 1999

Vendramin, P., Cultiaux, J., *Militer au quotidien, regard prospectif sur le travail syndical de terrain*, Presses Universitaires de Louvain, Louvain-La-Neuve, 2011