

# Démocratiser le travail, ici et maintenant

Entretien avec Lionel CASTERMAN, Julien CHARLES, Christine DELHAYE et Isabelle FERRERAS

Par Julien CHARLES et Jean-Luc MANISE

Toutes nos analyses sont disponibles sur le site [www.cesep.be](http://www.cesep.be)

Votre avis : [secouezvouslesidees@cesep.be](mailto:secouezvouslesidees@cesep.be)

6

N'est-il pas temps que le quotidien des travailleurs cesse de contredire l'idéal démocratique qui fonde notre société ? Est-il possible de parler de démocratie dans le cadre du travail salarié ? Et, plus précisément, quelles sont les avancées démocratiques qui peuvent être réalisées dans ce cadre ?

Le CESEP a voulu explorer ces questions. Julien Charles et Christine Delhayé, tous deux chargés de recherches et de formations, ont entamé un travail de collaboration avec deux membres du Centre de recherches interdisciplinaires Démocratie, Institutions, Subjectivités de l'université de Louvain (CriDIS-UCL) : Isabelle Ferreras, chercheuse et professeur en sociologie, et Lionel Casterman, étudiant-stagiaire. Les résultats d'une première vague d'enquête commune ont été publiés à la fin de l'année dernière<sup>1</sup>. Nous revenons ici sur les lignes directrices de ce rapport, depuis les choix de société que la transition démocratique au travail met en lumière jusqu'à sa mise en pratique dans les organisations.

## Transition démocratique

Quand on parle de transition démocratique, c'est le plus souvent à propos du passage d'un Etat dictatorial à un Etat démocratique. Les règles de fonctionnement de la société ne sont plus dictées par une entité omnipotente et extérieure à la population qu'elle soumet mais elles sont décidées par et pour les citoyens, le *demós*. Nous défendons dans cette recherche l'idée que l'organisation du travail doit être considérée comme un « gouvernement du travail », au sens où il détermine à la fois les finalités et les moyens de l'organisation en question. A partir de là, un constat saute aux yeux : ce gouvernement n'a habituellement pas grand-chose de démocratique. Voilà pourquoi nous avons examiné

des changements organisationnels qui progressent vers plus de démocratie au travail.

Intituler cette étude *Transition démocratique au travail*, c'est aussi une invitation à examiner et à discuter les choses qui sont mises en place pour avancer dans ce sens, aussi limitées soient-elles. Cette politique des petits pas vers l'idéal, c'est la perspective défendue par les tenants de la transition écologique, pour faire référence à un autre usage contemporain de la notion de transition.



**Nous défendons l'idée que l'organisation du travail doit être considérée comme un « gouvernement du travail », au sens où il détermine à la fois les finalités et les moyens de l'organisation en question.**

## Démocratie et capitalisme

Au fondement de notre démarche, il y a une conviction qui va à contre-courant de ce que l'on croit voir dans les organisations : aujourd'hui, on ne peut plus être travailleur tout en niant notre qualité de citoyen. La citoyenneté dépasse le fait d'aller mettre son bulletin de vote dans une urne tous les quatre ou cinq ans. C'est au quotidien que cela se vit. Et le quotidien, pour ceux qui ont un boulot, c'est certainement plus le (lieu du) travail qu'un espace-temps idéalisé, une agora politique dont on peine à trouver la trace. C'est un enjeu majeur pour nos démocraties : elles doivent s'étendre dans l'espace du travail.

En même temps, le capitalisme est un ordre idéologique qui renforce sa puissance par l'intégration de la critique. A titre d'exemple, depuis une dizaine d'années, apparaissent dans les business schools des gourous de l'entreprise libérée. Bien entendu,

considérer sérieusement le travailleur comme un citoyen capable de prendre part aux décisions de l'organisation, c'est une proposition au potentiel réellement subversif. Mais la « libération », dans sa formulation managériale et les conditions habituelles de son exercice, s'assimile plus à une tentative de récupération qu'à une étape vers la transition démocratique.

Concrètement, dans l'étude, nous nous sommes intéressés à trois organisations qui prennent leurs distances avec les principes du capitalisme. Si cela semble aller de soi pour une ASBL et un organisme d'intérêt public, c'est moins évident pour une société anonyme, où les moyens de production sont bel et bien détenus par ceux qui ont mis du capital dans l'aventure économique. Pour autant, ces apporteurs de capital sont hors du commun car ils remettent en question l'idée selon laquelle la propriété des moyens de production leur donne le droit de gouverner le processus productif de A à Z, en particulier l'organisation du travail. Ils veulent au contraire étendre ce droit aux travailleurs.

Pour revenir sur la question de la critique du capitalisme, il importe aussi de lui opposer une critique factuelle, pas uniquement une critique de principe. Analytiquement, on peut considérer que ces organisations sont volontairement déconnectées du principe qui fonde le capitalisme : à la propriété privée du capital est attaché le droit à gouverner le processus productif. Mais ces institutions sont aussi efficaces selon les critères conventionnels : elles offrent des produits et services innovants, qui rencontrent la satisfaction de leurs travailleurs et de leurs clients !

### Et les syndicats dans tout cela ?

Le mouvement ouvrier a été un véhicule puissant de structuration de la demande de reconnaissance de la citoyenneté des travailleurs. Plus de démocratie au travail, c'est une évidence pour les syndicats et, en même temps, ils sont peu sur cette question là aujourd'hui. Et on peut le comprendre. Le contexte actuel les conduit à occuper une position essentiellement défensive : préserver les avancées permises par le mouvement ouvrier au cours de la période industrielle, entre autres autour de ce que l'on nomme l'Etat social. Dans les entreprises, les permanents et délégués syndicaux sont aux prises avec des questions contractuelles, d'horaires, de rémunération, de sécurité etc. Ils doivent aussi faire face à un management participatif qui tend à les doubler dans la prise en charge des problèmes qui émergent dans l'activité des travailleurs, voire carrément à nier leur raison d'être. Prise entre ces différents feux, la transition démocratique au travail peine légitimement à trouver sa place dans l'action et les discours syndicaux.

Malgré ce constat, la situation est sans doute plus ouverte qu'elle n'y paraît. Si dans les médias classiques on ne voit pas les syndicats se positionner clairement sur cette question, différents cadres syndicaux planchent là-dessus aujourd'hui et des liens se font avec les acteurs de l'économie sociale qui s'intéressent à des modèles économiques alternatifs. Il y a un bouillonnement important et les lignes sont en train de

bouger. Pensons à la Form'action André Renard (FAR) et à PROPAGE-S, l'agence-conseil en économie sociale fondée en 2009 à l'initiative de la FGTB wallonne. Avec la CSC, le syndicat socialiste soutient également le travail mené au cabinet Marcourt autour de la création du statut de Société Coopérative et Participative (SCOP). Nous sommes dans une période de transformations économique, politique, environnementale. Et dans cette mutation, on assiste à l'ouverture de différents débats sur lesquels les organisations syndicales sont en train de se positionner.

### Trois confusions à éviter

Au-delà de certaines organisations de l'économie sociale et solidaire, la démocratie au travail n'est pas un mode de gouvernement répandu. Parce qu'on y est peu habitué, il est courant de faire des confusions. Rapidement, on peut en identifier trois. D'un côté, certaines pratiques managériales associent trop rapidement participation et démocratie. Mais le management participatif n'est pas synonyme de démocratie au travail. L'idéal démocratique, rivié au principe d'égalité, fait intervenir des valeurs de justice et une orientation vers l'émancipation individuelle et collective. Sans ces présupposés et la volonté de les ancrer dans les pratiques, la participation des travailleurs vire le plus souvent à une course effrénée au rendement, à une concurrence accrue y compris au sein de l'organisation, et à une individualisation isolant les travailleurs, les fragilisant dans leur rapport à leur employeur.

Dans d'autres milieux, la démocratie semble réalisée lorsque l'on travaille dans une atmosphère conviviale, quand on peut partager ses problèmes privés ou professionnels avec les collègues, là où tout le monde tutoie la direction. Cette bonne ambiance au travail est attirante à certains égards mais elle ne peut être confondue avec la mise en œuvre de l'idéal démocratique dans l'organisation. Elle peut en être la conséquence mais parfois, au contraire, les principes de la justice démocratique peuvent être mis à mal par une proximité excessive, qui par exemple va de pair avec des « traitements de faveur ».

Dernière précision, en référence cette fois aux hiérarchies aplaties et autres organisations horizontales. Notre étude montre que démocratie au travail ne signifie nullement la suppression de toute hiérarchie, de toute structuration de l'organisation du travail. Ce qu'il est important d'examiner, ce sont les modalités de sélection des participants à chaque organe d'information, de consultation ou de décision : assemblée générale, conseil d'administration, comités et groupes de travail divers, con-


seil d'entreprise, réunions d'équipe... Ce qui caractérise une organisation démocratique, c'est la source de la légitimité et le contrôle des responsables, pas leur disparition.

### Enclencher la transition

En nous appuyant sur ces observations, nous sommes en capacité de formuler certains préalables essentiels à la démarche de transition démocratique. Il s'agit d'abord de cerner les enjeux et spécificités d'un mode de gouvernement démocratique, et plus encore de mesurer la dimension politique du travail. C'est en effet crucial pour être à même de garder le cap pendant tout le processus de transition.

Le rôle particulier du leader est aussi important à cerner : dans un premier temps, il sera certainement le porteur, au sens fort du terme, d'un changement organisationnel puissant. Dans un second temps, il devra appuyer l'engagement de chacun, mais aussi veiller à la vitalité des structures et nouveaux dispositifs mis en place. Bien entendu, des résistances inévitables se feront jour. L'enjeu est alors de saisir les problèmes et inquiétudes qui émergent au cours de ce processus pour les traiter dans des espaces de délibération et de décision appropriés, bref de faire vivre la démocratie au travail.

8  
Finalement, la démarche idéale consiste à assurer une progression cohérente en regard de l'histoire organisationnelle, des acteurs en présence, du contexte externe dans lequel l'organisation évolue. C'est à ce prix que pourront être engrangés, pas à pas, ce que nous avons appelé des « gains démocratiques ». Le processus est long et s'inscrit dans le temps. Il nécessite d'ailleurs souvent un accompagnement externe. C'est alors en ancrant la transition démocratique dans les missions rencontrées par l'institution que le mode de gouvernement choisi prend tout son sens et produit le plus d'impact, jusque dans les actions mêmes de l'organisation, dans ses services ou produits.



### Pour continuer à réfléchir à ces questions

Le CESEP propose une formation courte, en deux jours. Un premier temps de celle-ci est consacré à une lecture politique du travail de son organisation. Sur cette base, nous nous engageons dans l'analyse détaillée de plusieurs expériences de fonctionnement démocratique au sein du secteur associatif et au-delà. Une seconde phase de la formation vise à acquérir la maîtrise d'un outil d'autodiagnostic de l'état de l'organisation des participants. Cette analyse est destinée à poser les bases d'un éventuel approfondissement de la démocratie au travail.

Une première session vient d'être menée à Charleroi. Une seconde est prévue pour le mois de novembre à Liège.

**Infos : [catherine@cesep.be](mailto:catherine@cesep.be)**

1. Lionel Casterman, Julien Charles, Christine Delhay et Isabelle Ferreras, *Transition démocratique au travail. Défis et confusions*, étude CESEP 2015.