

LÀ OÙ LES HOMMES EN BLEU FONT DES MACHINES JAUNES



La participation contre la démocratie

Par Julien CHARLES¹

Toutes nos analyses sont disponibles sur le site www.cesep.be

Votre avis : secouezvouslesidees@cesep.be

Depuis l'annonce de la fermeture de Caterpillar, une véritable unanimité règne dans les discours : tous parlent de la sauvegarde de l'emploi et s'inquiètent du chômage qui menace le personnel de l'usine et les sous-traitants. Même le MR s'y est mis ! Mais au-delà de la dénonciation de l'injustice et du mépris que subissent les travailleurs, lorsqu'il s'agit d'œuvrer aux conditions qui permettront d'éviter la répétition de ce scénario inhérent au capitalisme contemporain, l'union sacrée s'effrite.

Dans le même temps, cette alliance de circonstance laisse de côté la question du travail. Un silence assourdissant règne autour de cet enjeu crucial, comme si le travail avait disparu des radars. Derrière les murs de l'usine, n'y a-t-il aucune injustice et aucun mépris méritant d'être dénoncés au même titre que les licenciements bourgeois ? On est arrivé à un point tel que la notion d'« emploi convenable » apparaît dans la réglementation sur le chômage (il est interdit de refuser un emploi convenable) et pas dans le droit du travail (l'employeur n'est pas contraint de proposer un travail convenable).

Dans l'ancre de la bête

Aujourd'hui, rares sont ceux qui discutent publiquement des périodes répétées de chômage économique que connaissent certains travailleurs chez Caterpillar. De retour sur la chaîne de montage après plusieurs semaines d'absence, ils peinent à effectuer les gestes justes et personne ne le dit. Dans d'autres parties de l'usine, des ouvriers doivent prêter des heures supplémentaires quasiment chaque week-end. A nouveau, personne ne dénonce les effets délétères de cette surcharge sur la qualité de leur expérience de travail. Personne ne discute non plus des pratiques managériales qui prévalent à l'intérieur de ces murs, de la façon dont elles méprisent le travail pour se focaliser sur le cours de l'action en bourse. A l'exception de quelques membres de la délégation FGTB, les travailleurs de l'usine de Gosselies ont d'ailleurs accepté d'être partiellement rémunérés par ces mêmes actions.

Depuis quelques années, ce sont les répercussions du chômage sur les personnes et les communautés qui sont discutées dans l'espace public et documentées par les sciences sociales. Il

en est de même concernant la santé physique des travailleurs, les risques psycho-sociaux et les souffrances qu'ils encourent. Sans délégitimer ces lectures, il est urgent que le travail fasse à nouveau parler de lui, que l'on prenne soin de l'analyser en vue d'en dessiner collectivement un avenir plus réjouissant. Entendons-nous bien : le problème n'est pas de parler de chômage et d'emploi, ni de souffrance et de bien-être au travail. Le problème réside dans la réduction de notre compréhension du travail à ces deux dimensions. Sacrifié sur l'autel de l'employabilité, le travailleur n'est plus reconnu comme citoyen alors que l'engagement dans le travail est politique.

23

La chasse au politique

En effet, dans les sociétés démocratiques, nous pouvons nous attendre, individuellement et collectivement, à être partout traités conformément à l'article premier de la Déclaration universelle des droits de l'homme ; comme des êtres « libres et égaux en dignité et en droits ». Cette attente, bien que régulièrement mise à mal par l'organisation classique du travail, est



pourtant présente dans les entreprises. Plusieurs sociologues ont démontré que les travailleurs se reconnaissent comme égaux et qu'ils organisent leur vie ensemble autour de différents principes de justice². Autrement dit, travailler ne consiste pas seulement à s'impliquer dans une activité productive visant à maximiser ses intérêts. L'engagement dans le travail est politique puisqu'il peut être examiné en termes de justice et d'égalité (ou, plus souvent, d'injustices et d'inégalités), parce que l'on peut en parler en ces termes et agir collectivement sur cette base. Du moins tant que le management ne s'attaque pas systématiquement à cette capacité collective, comme c'est malheureusement le cas chez Caterpillar.

Un exemple ? Les « dialogues de performance », des réunions qui ont lieu au début de la journée de travail, dans chaque équipe, avec l'ensemble des ouvriers et le contremaître. L'ordre du jour est systématiquement le même : le chef communique les résultats des quatre indicateurs *People, Quality, Velocity et Cost* (nombre de jours sans accident, nombre moyen de défauts par machine, exactitude des inventaires et coûts imputés à la section). Il demande ensuite aux ouvriers de contribuer à les améliorer pour atteindre les objectifs fixés par la direction. Ces indicateurs ne sont pas seulement mobilisés pour évaluer les performances de chaque section. Ils servent aussi à mettre en concurrence les différentes usines du groupe.

Par la focalisation sur ces indicateurs et toute une série d'autres éléments qui ne peuvent être exposés ici³, le travail chez Caterpillar est réduit à une activité consistant à suivre des procédures pour réaliser les objectifs fixés par ces indicateurs (mais s'ils se contentaient de réaliser ces objectifs, les ouvriers ne feraient sans doute pas sortir beaucoup de machines de l'usine). Dès lors, dans ces réunions comme dans les autres lieux officiels de coordination, aucune place n'est prévue pour évoquer d'autres conceptions du travail que celle contenue dans les indicateurs en question. Les ouvriers sont ainsi rendus incapables de traiter de la qualité politique de leur expérience de travail. Caterpillar impose de décrire les problèmes ayant lieu dans le cours de l'activité dans des termes qui empêchent de rendre compte et de prendre en compte ce qui importe aux travailleurs.

Déplacement de l'action syndicale

Parce que les « dialogues de performance » ont lieu en même temps dans chacune des sections, les délégués syndicaux ne peuvent y assister. Ils ne peuvent donc pas accompagner la qualification des questions qui se posent aux ouvriers dans le cours de leur travail. Ce processus

est pris en charge par le management qui dépolitise ainsi les tensions et désamorce certains conflits.

Au-delà de l'usine de Gosselies, on assiste à un certain décrochage entre l'activité syndicale et l'expérience du travail. Happés par les espaces officiels de concertation, les délégués et permanents passent peu de temps dans les allées de la chaîne de montage, des supermarchés, des classes ou des *open spaces*. Ils n'ont donc plus accès aux situations qu'il y a lieu de dénoncer. Dans le même temps, cette absence les empêche de formuler des descriptions de l'expérience du travail alternatives à celles imposées par le management. Ils privent alors les travailleurs d'une ressource critique importante : sans les mots pour l'exprimer, les situations qui mériteraient d'être perçues en référence à un idéal de justice et d'égalité ne le sont plus.

Chez Caterpillar, c'est ce que montrent les différences entre l'équipe du matin, essentiellement composée d'anciens, et celle de l'après-midi, où les jeunes recrues sont majoritaires⁴. L'expérience du travail des premiers a été forgée par les activités d'un syndicalisme militant, au sein de l'usine et au-delà. Il leur a donné les moyens d'identifier et de parler des problèmes qui se posent au travail en référence à un idéal démocratique. Même si les espaces officiels de participation ne laissent pas place à la dénonciation des situations d'injustice ou de mépris, celles-ci sont mises en débat dans les interstices dont ils disposent ou qu'ils créent (au cours du travail aux machines, durant les pauses, à voix basse durant les « dialogues de performance »). Mais rien de tel ne peut être observé en équipe de l'après-midi. La jeune génération n'a connu que la logique d'un syndicalisme de service, investissant intensément les espaces de négociation avec les patrons et les gouvernements dans le cadre de l'Etat Social, et délaissant les espaces de travail. Or, il est impossible de considérer son travail dans un registre politique quand on ne dispose pas des catégories et des espaces *ad hoc*.

Pour une transition démocratique au travail

Chez Caterpillar, le travailleur est donc pris dans des situations d'injustices. Et il est en plus privé des moyens d'en rendre compte. Autrement dit, l'injustice du tort subi se double d'un traitement injuste du tort. Dans un tel cadre, poser l'horizon de l'émancipation et de la justice est donc insuffisant. Il faut aussi et surtout prendre en charge la question des dispositifs, des équipements concrets permettant d'avancer collectivement dans ce sens. Quand, en contexte de formation, on invite des tra-

24



Nicolas GRIMAUD - Dialogue des ombres doubles (merci Pierre Boulez) – sérigraphie sur bois – 2016



vailleurs à définir le travail, il leur faut peu de temps pour faire apparaître l'horizon d'un travail plus juste. Aujourd'hui, ce qui pose problème aux salariés tout autant qu'aux quelques directeurs d'entreprises soucieux de démocratiser le travail et son organisation, c'est de faire valoir cet horizon en situation. Recourir à des principes de justice pour évaluer le travail ne constitue donc qu'une étape qui sera vaine si elle ne parvient pas à s'inscrire dans le quotidien des travailleurs, depuis les réunions d'équipe jusqu'aux institutions du dialogue social, dans l'entreprise et au-delà.

Il faut donc se donner les moyens de réaliser ces principes et œuvrer aux conditions favorables à une *transition démocratique au travail*. Parce qu'elles sont des entités politiques, les entreprises privées et publiques, marchandes et non-marchandes, doivent être gouvernées de façon démocratique. Nous devons transformer les organisations du travail pour que Caterpillar, ING et les autres ne puissent plus prendre de décisions avec pour seul objectif la maximisation des dividendes. C'est le respect minimal que l'on doit à ceux qui, certes, n'ont pas beaucoup de patrimoine économique à investir dans ces organisations, mais y investissent tout de même une bonne part de leur vie.

26

L'histoire de Mondragon, le plus grand groupe coopératif au monde, montre que l'organisation démocratique du travail n'est pas incompatible avec une production de qualité, ni avec le maintien de l'emploi pour les travailleurs-associés. En temps de crise, les entreprises bénéficiaires s'engagent à embaucher et à rémunérer les travailleurs issus de celles en difficulté. Cette perspective contraste avec Caterpillar. En ayant précocement expérimenté les mesures de flexibilité annoncées dans les lois Peeters, les travailleurs de Gosselies ont démontré (et à quel prix !) que celles-ci ne permettraient de sauver ni l'emploi, ni la qualité du travail. Elles permettront simplement d'engranger des dividendes toujours plus importants pour les actionnaires. Tant que l'organisation du travail sera toute entière orientée vers la satisfaction de ces derniers, il ne pourra pas en être autrement.



1. Avec les relectures attentives et critiques de Carmelo Virone, mais aussi d'Aline Caillaux, Elise Dermine, Chantal Dricot, Nicolas Latteur, Isabelle Ferreras et Myriam Van der Brempt.
2. Luc BOLTANSKI et Laurent THEVENOT, *De la justification. Les économies de la grandeur*, Paris, Gallimard, 1991 ; Isabelle FERRERAS, *Critique politique du travail. Travailler à l'heure de la société des services*, Paris, Les Presses de Science Po, 2007.
3. Pour plus de détails, voir Julien CHARLES, *La participation en actes. Entreprise, ville, association*, Paris, Desclée de Brouwer, 2016.
4. Les nouveaux ouvriers qui entrent chez Caterpillar sont fréquemment engagés en équipe d'après-midi (14h42-22h42), ce qui leur permet de bénéficier d'une « prime d'équipe » (pour travail nocturne). Le prix à payer est une forme d'exclusion des circuits de sociabilité hors-travail, alors que « ceux du matin » peuvent, par exemple, aller chercher leurs enfants à l'école en fin de journée. Comme le travail est réalisé à pause fixe (il n'y a pas d'alternance entre les travailleurs du matin et ceux de l'après-midi), le passage dans l'équipe du matin est souvent considéré comme une promotion à laquelle ont droit les plus anciens.
5. Lionel CASTERMAN, Julien CHARLES, Christine DELHAYE et Isabelle FERRERAS, *Transition démocratique au travail. Défis et confusions*, Nivelles, CESEP, 2015.