

Parier sur la démocratisation des entreprises et des organisations du travail ?

En pleine crise économique et dans une atmosphère de défiance croissante dans les institutions et dans l'avenir (l'Etat, l'Europe, les patrons...), le débat sur la possibilité et la pertinence du choix de la démocratie en entreprise est relancé avec la publication récente de l'ouvrage d'Isabelle Ferreras. Chercheur au FNRS (Bruxelles, l'équivalent de notre CNRS), P professeur à l'université de Louvain et Senior Research Associate à Harvard, elle publie en septembre 2012, *Gouverner le capitalisme*, chez PUF, après *Critique politique du travail* (Presses de la fondation Nationale des Sciences Politiques, 2007). Ses recherches débouchent sur une proposition originale de bicamérisme pour la gouvernance des entreprises.

Un horizon encore lointain pour un malaise bien présent

Cette proposition résulte d'un constat. Quel que soit le niveau d'exercice et le secteur d'activité, même dans des métiers pourtant réputés peu nobles (des caissières par exemple), le travail n'a pas qu'une dimension instrumentale. Il revêt des dimensions expressives, lesquelles, niées ou malmenées, participent de cette réalité devenue banale selon laquelle, « les salariés vont mal ». « Gagner sa vie » est une des raisons essentielles de travailler. Ce n'est pas la seule. On travaille aussi pour « être autonome », pour « être inclus » dans le tissu social, pour « se sentir utile » à quelqu'un, l'entreprise ou la société et enfin, on travaille avec l'espoir et la volonté de « faire quelque chose d'intéressant »¹. Ces dimensions font du travail une expérience politique pour chaque travailleur.

Avec d'autres², Isabelle Ferreras note ensuite que « nous avons basculé d'une économie industrielle à une économie de services ». Travailler dans les services, cela veut dire notamment une présence constante du client³, du « public », y compris sur le lieu même du travail. L'entreprise n'est plus assimilable à un espace domestique (la famille, la maisonnée), régie par des hiérarchies inégalitaires dans le cadre d'une subordination. C'est un espace public dans lequel chacun fait l'expérience quotidienne du juste et de l'injuste. Exploitant une importante recherche sur les situations de caissières de la grande distribution, elle montre comment ces emplois de services mettent les travailleurs en position de vivre au quotidien une profonde inégalité en dignité et en droit avec, non seulement son patron, mais aussi le client. Ce client peut être en même temps son voisin, rien de plus que son voisin, mais en tant que client, il est doté d'un statut différent renvoyant le salarié à une condition d'infériorité.

Devant cette nouvelle donne, Isabelle Ferreras constate l'effrayante convergence des traditions marxistes et libérales s'agissant de réduire le travail moderne à la seule dimension instrumentale. Que cela soit au nom d'une théorie évidemment trop réductrice de l'acteur

¹ Ferreras I. (2012), *Gouverner le capitalisme ?*, PUF page73-74.

² On pense notamment aux travaux de Christian du Tertre et de Jean Gadrey.

³ Avec des conséquences sur les jeux d'acteurs et les rapports de pouvoir, à l'intérieur même de l'entreprise, comme l'a très bien montré François Dupuy, dès 1998, *Le client et le bureaucrate*, Dunod.

économique, ou pour le regretter et dénoncer l'aliénation, les uns comme les autres réduisent l'entreprise à sa rationalité économique, au service de l'investisseur en capital (privé ou public dans la version soviétique) et au mépris de sa rationalité politique⁴. Qui peut porter la rationalité politique de l'entreprise et comment ? L'auteur propose que la rationalité politique de l'entreprise soit significativement portée par l'investisseur en travail, les salariés. Ceux-ci composeraient un deuxième conseil d'administration, à l'aide d'une deuxième « chambre », à l'instar de l'invention de la chambre des communes à côté de la chambre des Lords en Angleterre, ou encore de l'Assemblée nationale et du Sénat en France. Il n'est plus question ici simplement d'une représentation des salariés (toujours prioritairement centrés sur la défense de leurs intérêts « instrumentaux ») par des élus syndicaux, mais, plus largement, de défense de l'entreprise par des élus des salariés, à l'aide d'une forme de bicamérisme à inventer.

Isabelle
Ferreras
Gouverner
le capitalisme ?



Utopie(s) ?

Parier que l'entreprise puisse devenir un espace démocratique relève-t-il de l'utopie encore aujourd'hui ? Pas sûr, rétorque Isabelle Ferreras. En tous cas, comme elle le défend pied à pied dans un excellent appendice dans son ouvrage, pas plus que d'autres utopies d'un temps qui ont donné l'égalité en droit et en dignité aux hommes de toutes les conditions et de toutes les races, et même aux femmes il n'y a pas si longtemps. Pas plus que celle qui donnera peut-être dans quelques semaines l'accès au mariage civil à des couples de même sexe et, le temps aidant, le droit de vote aux scrutins locaux pour les étrangers. Ce qui était impensable il y a quelques décennies est aujourd'hui potentiellement légitime, voire la norme de demain.

Utopie, mais pas pour très longtemps ajouterons-nous, si l'on fait l'effort de s'intéresser aux mutations du travail lui-même⁵. Au-delà des questions sociales (inégalité, injustice et mal-être), au-delà des visions politiques (légitimité limitée des directions d'entreprise et plus

⁴ Ferreras Op. cité p 53.

⁵ Baron X. (2012), *La performance collective. Repenser l'organisation des travailleurs du savoir*, Editions Liaisons, Coll Entreprise et Carrière.

encore de leurs actionnaires), au-delà des exigences d'engagement des salariés (avec aujourd'hui le « *lean* » comme levier organisationnel d'enrôlement unilatéral de l'engagement subjectif au travail), l'accroissement et la généralisation du travail intellectuel est un argument pour anticiper un dépassement du salariat à terme. Il s'agit cette fois d'une exigence de démocratie, non seulement de l'entreprise comme institution légitime, mais de l'entreprise comme espace efficace d'organisation du travail⁶.

Le travail est devenu un travail informationnel, communicationnel, relationnel, expert et non substituable pour sa part la plus porteuse de valeur ajoutée, dans l'innovation comme dans la relation de service. Ce travail n'est pas divisible. Combien de temps les travailleurs concernés accepteront-ils d'être subordonnés ? Ce travail ne peut être performant qu'à condition d'engagement subjectif, en coopération dans des collectifs. Comment les salariés pourront-ils se satisfaire d'évaluations qui les individualisent et les isolent comme d'organisations qui souvent les empêchent de bien faire leur travail ? Comment imaginer des collectifs dans la défiance, sans solidarité, sans participation à l'organisation du travail qui fait tant pour autoriser l'accès aux dimensions expressives du travail ? Un nouveau *deal* salarial est à construire. « *Il y a fort à parier en effet que le débat s'installera dans un délai proche, tout à la fois sur la propriété intellectuelle et sur un accès au pouvoir d'organisation et de décision. La référence au temps et le respect de la subordination ne sont plus ni aussi efficaces, ni aussi légitimes. Il faudra bien revenir à la question de savoir comment ces productions informationnelles et relationnelles qui prennent de plus en plus d'importance dans la chaîne de valeur sont effectivement valorisées en termes de jouissance comme de pouvoir* »⁷.

Un pari raisonné

Ces constats, arguments et propositions ne font pas encore une démonstration de la preuve de la faisabilité et de la pertinence d'une démocratisation des entreprises et des organisations du travail. Ce n'est peut-être pas pour demain matin. Que l'on en appelle à la loi ou à des institutions, il y a bel et bien la réalité d'un scandale : l'exception que constitue la soumission, fût-elle volontaire, inhérente au rapport salarial.

Il y a bien ici des présomptions convergentes en faveur de formes et/ou d'étapes nouvelles de démocratisation de l'entreprise, de démocratie au travail. Au-delà de la désirabilité en soi de la démocratie, sorties de crise et mutations du travail en font un pari, raisonnable et raisonné, au vu de la nature et de l'évolution des chaînes de valeur contemporaines.

⁶ Voir également notre chronique dans l'AEF du 13 octobre 2010, « L'organisation du travail peut-elle être efficace et démocratique ? », [dépêche n° 138972](#)

⁷ Ibid. page 158