



Transition démocratique au travail

Défis et confusions

ETUDE 2015

Lionel CASTERMAN, Julien CHARLES,
Christine DELHAYE et Isabelle FERRERAS



C E S E P



Auteurs

Lionel Casterman est étudiant en master de sociologie et de philosophie (UCL), stagiaire au Centre de recherches interdisciplinaires Démocratie, Institutions et Subjectivités (CriDIS/IACCHOS/UCL). Ses intérêts s'articulent principalement autour de la question des rapports entre pragmatisme américain et sociologie.

Julien Charles est sociologue (EHESS et UCL), chargé de recherches et de formations Centre Socialiste d'Education Permanente (CESEP), chargé de cours invité à l'UCL et collaborateur scientifique au CriDIS. Ses travaux portent, entre autres, sur la participation et sur les articulations entre sciences sociales critiques et éducation permanente.

Christine Delhaye est licenciée en sciences de gestion (ULg), chargée de recherches et de formations au CESEP. Elle travaille plus particulièrement sur l'analyse organisationnelle, la gestion du changement et la gestion des ressources humaines dans les associations.

Isabelle Ferreras est sociologue et politologue, chercheuse qualifiée du FNRS, professeure de sociologie à l'UCL et membre permanente du CriDIS. Rendant compte des contradictions capitalisme/démocratie, elle développe une sociologie politique du travail et une théorie critique – politique – de l'entreprise (www.isabelleferreras.net).

Remerciements

Les auteurs remercient les directions et les travailleurs des trois organisations dont il est question dans cette étude, ainsi que madame Julie Charles et messieurs Gaëtan Vanloqueren et Guy Veny, qui ont facilité les premiers contacts, précieux, avec ces terrains. Nos remerciements vont aussi aux organisations s'étant montrées ouvertes à la démarche mais n'ayant pas été incluses dans cette première phase de l'enquête

Editeur responsable

Serge Noël (Centre Socialiste d'Education Permanente ASBL – 47, rue de Charleroi – 1400 Nivelles)

Mise en page

Anouk Grandjean

Photographie de couverture

Sébastien Fontignies

Relecture

Chantal Dricot

Cette œuvre est mise à disposition selon les termes de la Licence Creative Commons Attribution.
Pas d'Utilisation Commerciale - Partage dans les mêmes conditions 4.0 International.



Avec le soutien de la Région wallonne, de la Fédération Wallonie-Bruxelles, de l'Europe et la Province du Brabant wallon



Table des matières

Introduction

Démocratie et associations 6

Chapitre 1

La démocratie au travail, au-delà de l'exploitation 12

1. L'horizon démocratique au travail 12
2. Premiers contacts avec les terrains 14

Chapitre 2

Des changements qui dépassent les structures 18

1. GrouPol : une organisation horizontale ancrée dans une redéfinition du projet institutionnel 19
2. Ecobat : un « management participatif » promouvant le développement personnel 22
3. ORCM : une gestion sociocratique sous l'emprise du Gouvernement régional 25
4. Des dispositifs qui nourrissent un horizon démocratique 27

Chapitre 3

Extension et intensification de la démocratie au travail 30

1. A quoi participe-t-on ? 30
 - 1.1. Ecobat : Hiérarchisation des objets (et des fonctions) 30
 - 1.2. GrouPol : multiplicité et perméabilité des lieux 32
 - 1.3. ORCM : une participation très cadrée 34
2. Extension et intensification des espaces démocratiques au travail 37
 - 2.1. A partir des enjeux internes à l'équipe de travail : la formation 38
 - 2.2. A partir des enjeux transversaux aux différentes équipes : la délégation 41
 - 2.3. A partir des enjeux généralisés à l'ensemble de l'organisation : les techniques 43
 - 2.4. Dynamique d'emboîtement des ensembles 46

Chapitre 4

Des nœuds dans la transition démocratique 50

1. Licenciement individuel *versus* solidarité collective 50
2. Convivialité *versus* égalité 52
3. Leader charismatique *versus* égalité 54

Conclusion

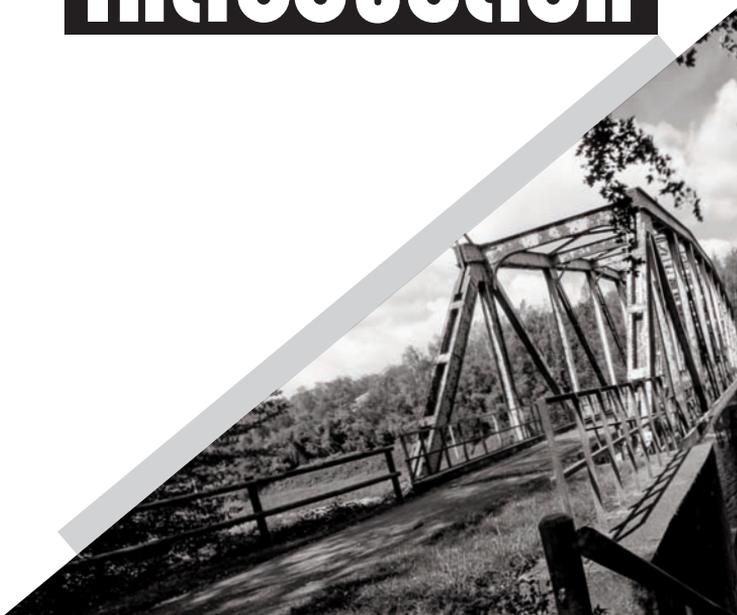
Du projet d'émancipation collective au travail 58

Bibliographie sélective 64

Annexe : Liste des personnes interviewées 66

Les études du CESEP 68

Introduction



Démocratie et associations

Cette étude est le fruit d'une collaboration entre des chercheurs issus du Centre Socialiste d'Education Permanente (CESEP) et du Centre de recherches interdisciplinaires Démocratie, Institutions et Subjectivité (CriDIS-UCL). Elle est née d'une triple enquête de terrain menée en commun, elle-même nourrie par des interrogations croisées autour de l'idée de participation démocratique au travail et des pratiques qui s'en réclament.

Pour le CriDIS, ces questions font partie d'un programme de travail portant sur les contradictions entre démocratie et capitalisme¹, intégrant le développement d'une sociologie politique du travail². Pour le CESEP, les problèmes soulevés ici se posent à la rencontre de deux axes autour desquels sont développées nos formations et recherches en éducation permanente : d'une part, celui des projets participatifs et des pratiques citoyennes et, d'autre part, celui du secteur socio-culturel (et plus généralement du milieu associatif) et de ses travailleurs. En croisant ces deux champs, un paradoxe apparaît rapidement entre, d'un côté, les injonctions à faire participer le public, répétées à longueur de décrets et, de l'autre côté, un silence lourd quant à la participation des travailleurs à la définition de leur quotidien au travail et plus largement des orientations des institutions qui les emploient. Bref, la démocratie et la citoyenneté sont érigées en valeurs cardinales dans les associations mais semblent plus prégnantes dans les pratiques et les discours tournés vers l'extérieur qu'en interne.

Historiquement, cette conjonction se trouve pourtant au cœur du projet associationniste tel que le décrit Jean-Louis Laville³. L'avènement des démocraties modernes a nourri la vitalité des associations issues de la société civile.

1. Isabelle Ferreras, *Le travail démocratique. Du caractère expressif, public et politique de l'expérience du travail dans les services. Le cas des caissières de supermarchés syndiquées en Belgique*, thèse de doctorat en sociologie, Université de Louvain, Louvain-la-Neuve, 2004 (publié sous *Critique politique du travail. Travailler à l'heure de la société des services*, Paris, Les Presses de Science Po, 2007).

2. Voir aussi Julien Charles, *Une participation éprouvante. Enquêtes sur l'autogestion, le management participatif, la participation citoyenne et l'empowerment*, thèse de doctorat en sociologie, Ecole des Hautes Etudes en Sciences Sociales / Université de Louvain, Paris / Louvain-la-Neuve, 2012 (publié sous *La participation en actes. Entreprise, ville, association*, Paris, Desclée de Brouwer, 2016) et Emeline De Bouver, *L'existential est politique. Enquête de sociologie politique sur le renouveau du militantisme: les cas des simplicitaires et des coaches alternatifs*, Thèse de doctorat en sociologie, Université de Louvain, Louvain-la-Neuve, 2015.

3. Jean-Louis Laville, *Politique de l'association*, Paris, Le Seuil, 2010.

Celles-ci ancrent alors leurs actions dans l'espace public sur des valeurs de justice, d'égalité et d'émancipation. Cet horizon démocratique préside également à leur organisation interne, laquelle se veut horizontale et collective, conduisant parfois à s'engager sur la voie de l'autogestion⁴.

Progressivement vont apparaître les catégories juridiques qui nous servent aujourd'hui encore de repère : syndicat, coopérative, mutuelle, association sans but lucratif, etc. Ces qualifications distinctes tendent, selon Laville, à diluer les pratiques et horizons communs : les coopératives se concentrent sur la production ou la distribution de biens sur le marché, les mutuelles assurent des individus et gèrent des transferts sociaux, les syndicats se focalisent sur des fonctions définies par le droit du travail. Dans ces organisations, l'égalité des travailleurs n'est plus considérée comme une garantie de la réalisation de leurs finalités sociales.

Avec ce que certains nomment la professionnalisation des associations, ce mouvement se serait amplifié. L'engagement militant et son supposé amateurisme céderaient le pas à l'efficacité d'actions réalisées par des individus en échange d'un revenu. Cette professionnalisation doit aussi être pensée en lien avec un financement considérable de la part des pouvoirs publics qui « privatiseraient » certaines de leurs compétences en les déléguant aux associations (dont les manières de mener leur projet socio-politique s'en trouvent à leur tour modifiées). La volonté de pérenniser l'existence de ces organisations, devenues des employeurs, conduirait à une course aux subsides impliquant un mimétisme à l'égard des normes de gestion valant dans les entreprises privées. Dès lors, à l'image des entreprises capitalistes, les nouveaux dirigeants seraient de plus en plus souvent recrutés par un Conseil d'Administration à la recherche de managers performants, capables d'assurer la survie de l'entreprise dans un environnement hostile. Entre managérialisme, conformation aux prescrits étatiques et entrée dans le salariat, le projet associationniste se serait-il perdu ?

Peut-être pas. En effet, aujourd'hui, de nombreuses personnes désirent coordonner le travail dans leur organisation sur un mode plus participatif ou plus démocratique. Outre leur attachement idéologique aux missions du secteur

4. Celle-ci vise une participation égale de tous à l'ensemble de décisions d'une structure. Pour une auto-analyse d'un exemple stimulant, lire *Une Fabrique de Libertés. Le Lycée autogéré de Paris*, Valence, Editions Repas, 2012.

dans lequel elles agissent, elles portent une volonté de gérer ou de gouverner⁵ autrement l'activité des travailleurs, salariés ou bénévoles, de les impliquer dans les décisions stratégiques et dans celles qui concernent le quotidien de leur travail⁶. Parallèlement, ces directeurs, administrateurs ou coordinateurs sont confrontés à des problèmes importants : situations financières délicates et risques de licenciements, changements législatifs modifiant à la fois les conditions de travail et les missions de l'institution, réserves des administrateurs quant à la transformation de leurs rôles, réticences des travailleurs percevant un risque de perte d'autonomie dans leurs actions, résistances des représentants syndicaux... Faute de parvenir à prendre en charge ces questions dans les instances appropriées, les nouveaux directeurs ont malheureusement tendance à abandonner leurs espoirs de démocratisation du travail.

Cette situation indique que le projet de démocratisation du travail et de la société n'est pas mort. Il a plutôt besoin de se renouveler, de s'ajuster à un environnement changeant sans abandonner son histoire ni ses valeurs. En effet, si « le salarié associatif se caractérise souvent par une adhésion aux valeurs incarnées par l'association », celles-ci n'ont pas pour seul effet de « le conduire à accepter des conditions de travail qui seraient inacceptables dans le secteur marchand : horaires flexibles, absence d'augmentation de salaire, statuts d'emploi précaires, etc. »⁷. Ces mêmes valeurs peuvent le porter à mettre un peu de cohérence entre les finalités et les moyens de son organisation, à s'engager dans des processus de *transition démocratique du travail*.

Poser la question de la transition démocratique au travail implique de sortir du cadre associatif. En effet, elle naît aussi d'une confrontation aux limites de la démocratie parlementaire et du « gouvernement représentatif »⁸ qui lui est classiquement associée. Bien qu'extrêmement importante, cette avancée politique n'a pas permis de faire valoir le principe démocratique « un homme égale une voix » (et, depuis moins de temps, « une femme ou un homme égale une voix ») au-delà de l'isoloir. Avant et après avoir voté, certains sont « plus égaux que

5. La distinction vise la volonté de faire participer des travailleurs à la définition des finalités de l'organisation (gouverner), ou la poursuite d'une participation permettant de mettre en œuvre les finalités déterminées ailleurs (par exemple via un CA où les travailleurs ne sont pas représentés) mais pour laquelle la collaboration des travailleurs est vivement souhaitée, car pourvoyeuse d'efficacité (gérer). Sur cette distinction, voir Isabelle Ferreras, *Gouverner le capitalisme ?*, Paris, Presses Universitaires de France, 2012, partie 3.

6. Cette intention n'est pas nécessairement orientée par une volonté de démocratiser leurs organisations. Elle peut également, par exemple, tenir à un projet de motivation du personnel.

7. Matthieu Hély et Maud Simonet, « Travailler dans le monde associatif est-il émancipateur ? », *Et voilà. Union Syndicale Solidaires*, 2013, no 20, p. 5.

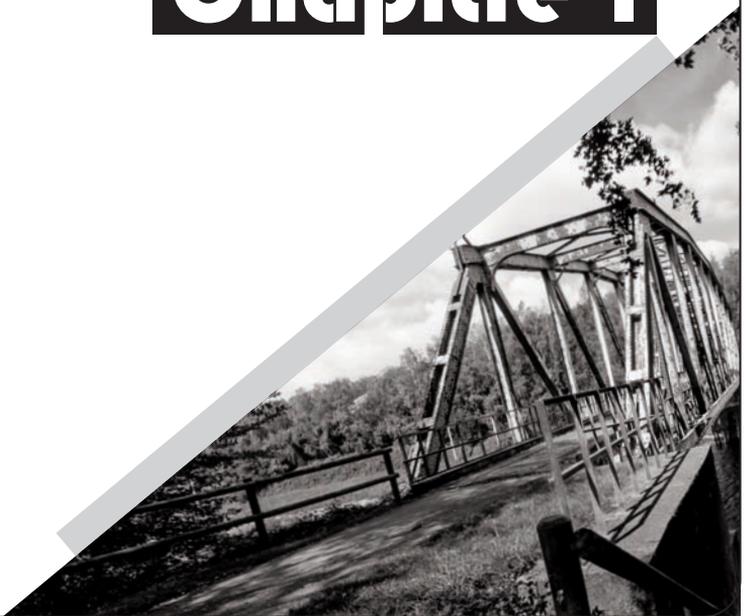
8. Bernard Manin, *Principes du gouvernement représentatif*, Paris, Calmann-Lévy, 1995.

d'autres ». Les « 1% » les plus riches bénéficient d'un accès facilité aux décideurs et tirent plus de bénéfices des décisions de ces derniers que les « 99% » dont se revendique le mouvement social *Occupy*. N'est-il pas temps que le quotidien des travailleurs cesse de contredire l'idéal démocratique qui fonde notre société ? Que l'organisation du travail, comme d'autres institutions publiques, se démocratise afin d'avancer un peu plus sérieusement vers une société démocratique⁹ ?

Pour traiter cette problématique, notre étude interroge dans un premier temps (Chapitre 1) la possibilité même de la présence du référentiel démocratique dans le cadre du travail salarié. A la suite (Chapitre 2), nous clarifions l'expression « transition démocratique » et l'illustrons en nous référant à chacun des trois terrains sur lesquels repose cette étude. La partie suivante (Chapitre 3) explore les avancées démocratiques concrètes qui s'y donnent à voir, en distinguant les enjeux qui deviennent discutables, les personnes qui acquièrent voix au chapitre et les techniques mises en œuvre pour y parvenir. Enfin, le dernier chapitre (Chapitre 4) illustre certaines confusions que les dynamiques en cours dans les organisations génèrent ou soulignent. Il indique combien ces processus sont fragiles et exigent une attention importante de la part des personnes impliquées. La clarification de ces confusions passe par un approfondissement de la culture démocratique au sein des organisations, c'est-à-dire un patient travail d'explicitation et d'identification des nouveaux périmètres de décision que la mobilisation de l'idéal démocratique au travail entraîne.

9. Sur l'enjeu de considérer l'expérience du travail comme relevant d'une dynamique de publicisation et de démocratisation, voir I. Ferreras, *Critique politique du travail*, op. cit. ; I. Ferreras, *Gouverner le capitalisme?*, op. cit.

Chapitre I



La démocratie au travail, au-delà de l'exploitation

1. L'horizon démocratique au travail

Dans les sociétés libérales démocratiques, le travail est aujourd'hui principalement organisé autour de la relation salariale. Celle-ci amène à considérer que, une fois le contrat de travail signé par les deux parties, l'employé est subordonné à l'employeur. Il perçoit alors une rémunération contre la réalisation de tâches déterminées. Soulever la question d'une participation démocratique dans un tel cadre semble donc, de prime abord, constituer une aberration : les acteurs en présence ne sont pas égaux.

Abondant dans ce sens, la critique du salariat que propose Marx prend principalement deux formes : l'une philosophique (lorsqu'il met en lumière le caractère aliénant du travail sous régime capitaliste), l'autre économique (lorsqu'il dénonce l'exploitation du salarié par le capitaliste qui s'attribue la plus-value). Dans la pensée marxiste, le travailleur, à la fois aliéné et exploité, crée un produit dans lequel il ne se reconnaît pas, en l'échange d'une rémunération qui ne sert que sa survie. Sous l'emprise du capitalisme, le prolétariat participe à la reproduction des conditions de son aliénation et de son exploitation. Seule la révolution peut alors conduire au changement, à l'avènement de la société communiste.

Si Marx est si critique, c'est parce que, à ses yeux, le travail constitue « l'essence de l'homme », l'activité humaine par excellence qui permet à la personne d'exprimer sa profonde singularité¹⁰. Sans exclusivité par rapport à d'autres types d'activités, cette perspective marxiste sur le travail comme expérience d'expression individuelle et collective mérite d'être maintenue dans notre regard sur l'économie contemporaine. Quels modes d'organisation du travail seraient susceptibles de faire droit à cette richesse potentielle de l'expérience du travail ?

10. Dominique Méda, *Le travail. Une valeur en voie de disparition*, Paris, Flammarion, 1998.

Une autre figure du socialisme peut nous aider à avancer sur cette question : Proudhon. Ce qui le distingue de Marx, c'est d'abord un déplacement du regard : « loin des usines alors émergentes qui fascinent Marx, l'attention de Proudhon sera captivée par les premières formes de crédits, d'assurance maladie et de coopératives qui s'ébauchent entre ateliers et petites associations ouvrières »¹¹. En quelque sorte, Proudhon s'intéresse au travail « désaliéné » que Marx appelle de ses vœux sans en penser les conditions concrètes de réalisation. Pour Proudhon, l'horizon du changement ne réside pas seulement dans une révolution à venir mais aussi et surtout dans le travail, ici et maintenant. Dans celui-ci se dessine la possibilité de sortir de l'emprise capitaliste en promouvant les quelques avancées du mutualisme, ce socialisme non-étatique qu'il encourage. Plus encore, avec un tel projet, l'objectif de souveraineté du peuple ne s'adresse pas à la seule structure de l'Etat mais doit se déployer dans toutes les formes de l'action collective, y compris au travail.

Au travers de ce débat entre Marx et Proudhon, on peut distinguer deux perspectives sur le changement social : l'une focalisée sur les structures passées et à venir, l'autre sur les actions en cours. La sociologie de la domination développée par Pierre Bourdieu s'inscrit pleinement dans la première perspective. Pour lui, les actes que nous posons répondent à des forces structurantes qui nous dépassent, dont nous n'avons que peu conscience et dont nous ne pouvons que difficilement nous défaire. Et quand nous croyons réaliser ou percevoir un changement, il n'est en réalité qu'*illusio*, que « croyance fondamentale dans l'intérêt du jeu et la valeur des enjeux »¹² alors que les jeux sont joués d'avance, déterminés par la structure.

Dès lors, comment transformer la société, les espaces de vie au quotidien, le travail, pour les rapprocher de l'idéal d'émancipation qui mobilisait Marx également ? Ce que nous avons observé, dans les trois organisations étudiées, ce sont des expériences pratiques visant à opérer (sans attendre la possibilité hypothétique de parvenir à se défaire de l'hétéronomie¹³ en cours habituellement dans les organisations) des modifications concrètes des façons dont le travail est gouverné, par le truchement de ce que l'on nommera des « gains démocratiques ». Pris isolément, chacun d'eux peut paraître dérisoire ; mais articulés les uns aux autres, évalués en regard du projet d'une justice démocratique dans le travail, ils dessinent pas à pas la possibilité d'une émancipation individuelle et collective, dans et par le travail.

11. Bruno Frère, « Une nouvelle voie pour le matérialisme politique. Remarques sur l'anthropologie négative de Marx et l'anthropologie positive de Proudhon », *Revue du MAUSS*, 2009, vol. 2, no 34, p. 239.

12. Pierre Bourdieu, *Méditations pascaliennes*, Paris, Seuil, 1997, p. 25.

13. Hétéronomie étant à entendre ici dans son sens étymologique de normes imposées par autrui.

Pour saisir la portée et les limites des expériences de transition démocratique au travail, il faut donc développer une analyse qui, plutôt que de mettre la focale sur les différentes déterminations pesant sur les acteurs, va chercher à reconstituer le sens que ces derniers donnent à leur travail ainsi que sur les ressources dont ils disposent pour s'engager autrement. Des enquêtes préalables menées dans cette optique nous autorisent à soutenir que, du point de vue des salariés, l'expérience du travail n'est pas uniquement vécue comme engagement dans une activité productive de nature économique. Au-delà, elle constitue une expérience *politique* à part entière, quand cela ne nous est pas rendu impossible¹⁴. Le travail est en effet le lieu d'une mobilisation des principes de justice démocratique : inégalités de traitement par la hiérarchie, manque de reconnaissance de la part des pairs, mépris exprimé par un client de passage, ... toutes ces situations sont fréquemment décrites par les travailleurs eux-mêmes comme injustes.

Mais quand l'organisation du travail accorde-t-elle une quelconque importance au traitement des problèmes vécus en de pareils termes ? Rarement. Elle préfère bien souvent externaliser cette question dans la promotion d'une « responsabilité sociale de l'entreprise », oubliant que sa première responsabilité est justement de faire place à ces attentes de traitement égalitaire exprimées par les travailleurs. Pour assurer le socle empirique de cette étude, nous nous sommes alors tournés vers trois lieux où des expériences sont menées pour tenter de faire place à ces attentes en formalisant des espaces *ad hoc*¹⁵.

2 . Premiers contacts avec les terrains

Parce que nous sommes convaincus qu'aucun statut juridique ne constitue une garantie de démocratisation organisationnelle, nous avons exploré cette problématique en traversant les frontières dressées entre associations sans but

14. I. Ferreras, *Critique politique du travail*, op. cit. ; J. Charles, *La participation en actes*, op. cit. ; Julien Charles et Isabelle Ferreras, « Qu'est-ce que la citoyenneté au travail ? De la vulnérabilité à la capacitation », *Colloque IACCHOS, Travail et care : penser la justice sociale à l'heure de la vulnérabilité*, Louvain-La-Neuve, Université de Louvain, 2015, .

15. C'est pourquoi nous ne nous sommes pas intéressés à des structures n'employant que quelques travailleurs, où ces questions peuvent être abordées dans des cadres moins formels et donc moins aisés à analyser.

but lucratif, entreprises privées actives sur le marché et secteur (para-)public¹⁶.

L'un des lieux approché dans cette étude est un organisme d'intérêt public, une institution dont les missions sont donc entièrement définies par les pouvoirs publics (il s'agit essentiellement du contrôle d'un marché spécifique, de conseil au gouvernement sur les matières afférentes et d'information du public). Il sera appelé l'Organe Régional de Contrôle du Marché (*ORCM*). Le président du comité de direction ainsi que les responsables des quatre différents services sont nommés par le gouvernement régional pour une période de cinq ans, et leur mandat est en principe renouvelable une fois. Pour autant, il ne s'agit pas d'une administration publique : les autres travailleurs n'ont pas le statut de fonctionnaire mais sont employés directement par l'ORCM. Ils sont à l'heure actuelle une soixantaine. Nous y avons réalisé treize entretiens avec des personnes plus ou moins impliquées dans la mise en œuvre de la sociocratie dans l'organisation¹⁷.

Le second cas exploré est une société anonyme rachetée par un groupe coopératif en 2004. Employant aujourd'hui une trentaine de travailleurs et s'étendant sur deux sites (où elle dispose à chaque fois d'un magasin accessible au public), l'entreprise est active dans la vente de matériaux de construction écologiques. Elle ne se dote pas d'un modèle de référence unique pour développer ce qui y est appelé « un management participatif ». Nous y avons réalisé dix entretiens sur base d'un panel qui, s'il ne se veut pas absolument représentatif, inclut une pluralité de fonctions (administrateur, chef d'équipe, ouvrier, responsable des achats...). L'entreprise a été rebaptisée *Ecobat* le temps de cette étude.

Le troisième cas est celui d'une ASBL que nous appelons ici *GrouPol*, créée il y a plus de 40 ans pour coordonner l'action de groupements de citoyens et leur donner plus de poids face aux pouvoirs publics et privés. Cette association, au départ fondée sur le bénévolat, a progressivement évolué vers le salariat

16. Nous avons masqué les signes distinctifs de chacune d'elles et changé leurs noms, tout en essayant de fournir les descriptions requises à la compréhension des situations qui y sont vécues. Si nous avons choisi de préserver l'anonymat des organisations rencontrées, c'est pour interférer le moins possible dans les dynamiques en cours. Nous tenons à remercier ici les directions et les travailleurs pour la confiance qu'ils nous ont accordés. C'est grâce à cette ouverture que les recherches, associatives et académiques, peuvent avancer dans leur compréhension des dynamiques sociales en cours et de leur potentiel d'émancipation, et entretenir un véritable dialogue avec les acteurs de terrains.

17. Pour plus de détails sur ces entretiens ainsi que sur ceux réalisés dans les deux autres organisations, voir la liste dressée en fin de document.

(grâce à des subventionnements publics eux-mêmes conditionnées à la réalisation de certaines missions). L'association emploie aujourd'hui une quinzaine de personnes. Depuis 2007, elle a entamé un processus visant une réappropriation de son « projet institutionnel »¹⁸ initial. Celui-ci passe, en interne, par une plus grande implication de chaque travailleur et des modalités plus collégiales de prise de décision. Nous y avons réalisé huit entretiens, avec des travailleurs et des membres du conseil d'administration, anciens et actuels, ayant pris part à ce processus.

18. Cette expression sera employée à de multiples reprises lorsque nous discuterons de GrouPol. Nous entendons par là le projet politique défendu par l'association en rapport avec les enjeux sociaux et les structures qui l'entoure.

Chapitre 2



Des changements qui dépassent les structures

Nous proposons dans ce chapitre de traiter plus en détail chacun des processus de transition en cours dans les organisations précédemment présentées. Si nous avons approché ces dernières, c'est parce que nous savions qu'elles avaient connu un mode de fonctionnement interne relativement traditionnel et que, depuis un certain temps, des démarches allant dans le sens d'une organisation plus démocratique du travail étaient mises en œuvre. Dans chaque cas, nous avons alors pris contact avec l'un ou l'autre membre de l'organisation en recourant à l'expression « transition démocratique ». Ces premiers interlocuteurs se sont reconnus dans cette expression, même si elle méritait souvent d'être discutée.

En effet, chacune de ces structures est-elle *vraiment* engagée sur la voie d'une participation démocratique des travailleurs au gouvernement de l'organisation ? Si cette question nous a poursuivis tout au long de l'enquête, elle n'a pas pour autant servi à mesurer l'écart entre chaque expérience examinée et un modèle supposé idéal parce que pleinement démocratique. Il est rapidement apparu qu'il n'y avait ni chemin ni destination unique. Nous présentons dans ce chapitre une ASBL qui considère la transition démocratique comme un appui nécessaire à son projet institutionnel, une entreprise privée visant un management plus humain et une institution parapublique appuyant sa démarche sur les principes de la sociocratie.

Pour prendre au sérieux l'horizon – démocratique – au regard duquel les différentes dynamiques en cours se reconnaissent et mettre en lumière le défaut de questionnement politique des analyses classiques du travail, nous avons organisé notre étude autour de l'idée de transition *démocratique*. En outre, parce que les changements organisationnels qu'elle suscite prennent du temps pour être mis en place et appropriés par les travailleurs, nous retenons la notion de *transition*. Elle témoigne de la dimension processuelle de cette avancée vers la démocratie, de la mutation graduelle de l'organisation, prise dans un état intermédiaire entre le non-démocratique et le démocratique.

Outre l'analyse de documents internes, notre matériau est essentiellement constitué d'entretiens individuels réalisés par nos soins durant l'hiver 2015.

Nous avons été attentifs à disposer d'un panel varié, composé tant de personnes jouant un rôle actif dans le processus (prenant part à sa mise en œuvre) que d'autres endossant une attitude plus passive (prises par le cours des événements). Cette approche nous a donné à voir des vécus très différents ainsi que l'absence de consensus quant aux qualités et défauts de ce qui est mis en place. Elle met en lumière des résistances, tensions et conflits parfois virulents. Il serait dès lors inapproprié de considérer que les travailleurs, habitués à une certaine manière d'évaluer et de coordonner leur travail, adhèrent systématiquement et intégralement aux nouvelles injonctions organisationnelles, aussi démocratiques soient-elles.

Cependant, nous ne pouvons rendre compte fidèlement de cette complexité. Nous ne cherchons pas à présenter intégralement les situations propres à chaque organisation. Ce que nous proposons ici, c'est plutôt une analyse contrastée de trois cas, laquelle impose des choix quant aux thématiques et moments pouvant être partagés avec le lecteur. Ainsi, dans ce chapitre, nous mettons l'accent sur les principales étapes du processus de transition, en montrant que les modifications de structures ne se suffisent pas à elles-mêmes. D'autres choix ont été posés pour les chapitres à venir, ils seront clarifiés en temps utiles.

1. GrouPol : une organisation horizontale ancrée dans une redéfinition du projet institutionnel

L'association GrouPol a été créée au début des années 1970 pour fédérer des groupes locaux et leur donner plus de poids dans l'espace public. Ces missions sont alors menées à bien grâce à l'engagement militant de quelques bénévoles.

Environ dix ans plus tard, l'obtention de subventionnements publics permet d'engager progressivement du personnel salarié et de développer les actions de l'association. La figure du coordinateur prend alors une place cruciale dans la gestion quotidienne de la structure, qui comptera jusqu'à une vingtaine de travailleurs. Son influence est en outre renforcée par le désinvestissement progressif des membres de l'assemblée générale (AG) et du conseil d'administration (CA) de l'association. Après une trentaine d'années d'existence et des périodes de difficultés financières, l'ASBL est donc organisée principalement

autour du coordinateur et le projet institutionnel a perdu de sa centralité au profit d'une volonté de retrouver des assises financières solides.

C'est dans ce contexte que, en 2007, un nouveau coordinateur est recruté par le CA pour raviver le projet de l'institution. Il est considéré que ce repositionnement nécessite un investissement « plus militant » de la part des travailleurs et des administrateurs. Les relations pyramidales, au sein de l'équipe et entre les diverses instances de décision, doivent en outre être infléchies.

Un premier groupe de travail est mis sur pied pour œuvrer dans ce sens. Il est animé par un accompagnateur externe qui s'engage, avec les membres du groupe, dans un travail de recherche historique pour appréhender les fondements de l'association, ses combats initiaux et l'évolution du contexte. Cette première étape n'inclut qu'une partie des travailleurs, certains n'ayant pas voulu ou pas pu y prendre part. Le groupe de travail (ou du moins une partie de ses membres) sort de ce processus avec la volonté de tendre vers un mode de fonctionnement inspiré de l'autogestion, considérant celle-ci comme étant porteuse des valeurs démocratiques de justice et d'égalité que GrouPol souhaite remettre au cœur de ses prestations externes. Cette orientation suscite, au sein de l'équipe, des tensions et clivages importants qui ont été évoqués par plusieurs de nos interlocuteurs sans en préciser le contenu.

Pour mettre en œuvre cette décision, le coordinateur s'adjoit l'aide d'une personne partageant ses convictions politiques, laquelle sera élue à la présidence du CA. Ce duo s'investit alors dans la recherche de nouveaux membres de l'AG et du CA, s'attelle à recréer du débat au sein de ces instances et de l'équipe des permanents, et entre celles-ci. Ainsi, l'équipe, qui ne rencontrait jusque-là que le président du CA, est systématiquement invitée au CA et un membre de celui-ci, par rotation, est présent à chaque réunion d'équipe. L'horizontalité souhaitée prend forme à travers la perméabilité des lieux et instances de décision. Néanmoins, les tensions au sein de l'équipe (et dans une moindre mesure au sein du CA) sont fortes et les changements opérés ne parviennent pas à modifier l'organisation quotidienne du travail.

Il est alors décidé de suspendre toutes les activités externes durant un mois et de consacrer ce temps à repenser le fonctionnement interne. Décrété rapidement, cet arrêt temporaire ne fait pas l'unanimité. Des travailleurs vont se mettre en marge du processus alors que, pour d'autres, cela a été un moment très précieux :

Cela nous a beaucoup servi et on est reparti sur un meilleur pied¹⁹.

On a réfléchi à comment mieux travailler en groupes de travail [thématiques] et on a revu notre programme quinquennal. [...] On a aussi créé un groupe d'impulsion, qui est une structure faîtière de tous ces groupes de travail. Tout le monde, travailleurs et membres du CA, est invité dans ce groupe d'impulsion.

Cela débouche sur une période de haute intensité expérimentale, caractérisée par la multiplication du nombre de groupes de travail.

L'idée était de revoir les modes d'action, la priorité que l'on mettait dans les dossiers, [...] la manière dont on faisait vivre les instances. Donc une approche plus par la pratique. C'était plus intéressant. Cela donnait toujours lieu à beaucoup de réunions. Je n'ai plus d'exemples en tête mais comment on fait pour s'organiser, la tournante pour animer la réunion d'équipe, cela demande des discussions. En termes de volume, c'était d'autres moments de réunion que la réunion d'équipe, et toutes étaient longues, prenaient proportionnellement beaucoup. En fonction des périodes, cela a changé, mais j'ai l'image que mes réunions c'était plus d'un jour par semaine car en parallèle de ça, certains groupes se poursuivaient. Aussi, on a commencé la réflexion sur "on se passerait bien de coordinateur"... Impossible de participer à tout.

Trois ans après sa prise de fonction, le président du CA souhaite se retirer, comme il l'avait signalé dès son entrée. Mais il est considéré que les conditions ne s'y prêtent pas encore et il accepte alors de rester une année de plus, en étant accompagné par deux coprésidents dont les mandats seront respectivement d'une durée de deux et trois ans. Un an après la mise en place de ce système, un nouveau coprésident doit être désigné pour trois ans afin de permettre une collégialité et un renouvellement progressif des cadres, dynamique qui perdure jusqu'à aujourd'hui.

Une formule similaire est prévue pour la coordination de l'équipe mais elle sera retardée jusqu'au départ inopiné du coordinateur, pour des raisons de santé. Cette absence impose de mettre en œuvre le partage de ses tâches tel qu'il était prévu. Il faudra néanmoins six mois d'entretiens individuels entre chaque travailleur et des administrateurs pour y parvenir. Un petit groupe de personnes, trois au départ, assure alors la coordination quotidienne de l'ASBL pour une durée déterminée, afin de permettre une rotation dans l'exercice de cette fonc-

19. Les textes décalés ou entre guillemets, quand ils ne renvoient pas explicitement à des documents écrits, sont extraits des transcriptions des entretiens que nous avons réalisés. Ils sont listés en annexe de cette étude mais ne sont pas directement identifiables pour préserver l'anonymat des personnes rencontrées.

tion au sein de l'équipe²⁰. Aujourd'hui, ce mode de fonctionnement est coulé dans le règlement d'ordre intérieur, de peur de le voir mis en péril par le flux des départs et arrivées de travailleurs.

Chez GrouPol, la période expérimentale et la première année de fonctionnement du groupe de coordinateurs ont fait l'objet d'une évaluation collective, dans le cadre d'un groupe de travail *ad hoc*, réunissant tant des travailleurs que des administrateurs. Les conclusions de ces réflexions ont été communiquées et débattues dans les diverses instances (groupe des coprésidents, groupe de coordinateurs, ces deux groupes ensemble, équipe de permanents, CA et AG) et des décisions ont récemment été prises pour prendre en compte les limites identifiées à cette occasion.

2. Ecobat : un « management participatif » promouvant le développement personnel

Une société coopérative de rénovation est créée en 1989 par une personne aujourd'hui décédée. Cet entrepreneur est rejoint à la fin des années 1990 par un ancien cadre d'un grand groupe pétrolier qui se dit profondément marqué par les contradictions entre les valeurs annoncées et la réalité du travail chez son employeur précédent. Aujourd'hui, cette personne est l'un des cinq associés²¹ d'une société coopérative qui englobe trois entités juridiques : l'entreprise de rénovation susmentionnée, une autre entreprise coopérative (dont la finalité est, à terme, de se voir confier à la fois la gérance du patrimoine du groupe et la promotion de logements sociaux) et une société anonyme (SA), Ecobat. Il s'agit d'un négoce en matériaux de construction créé en 1979 et racheté par le groupe coopératif en 2004. C'est sur cette entité qu'a porté notre enquête.

Après le rachat d'Ecobat, les associés décident rapidement d'étendre la gamme de matériaux aux produits durables, dans un souci du respect de la santé des travailleurs et des clients, ainsi que de la nature, sans négliger la visée de rentabilité économique de l'entreprise. A cette occasion, des propositions

20. Pour une reprise plus détaillée de cette question, voir le chapitre 3.

21. Le statut d'associé est accordé aux personnes ayant investi 40.000 à 50.000€ dans la coopérative. Ils sont les administrateurs de la société et dirigent les entités la composent. Ils ont été nommés par l'AG des coopérateurs, lesquels sont à la fois des membres du personnel et d'autres investisseurs.

sont formulées pour développer un « management participatif ». C'est la première étape du processus de transition de cette organisation : elle donne lieu à l'instauration d'une réunion hebdomadaire (la « réunion du mardi »²²) lors de laquelle les travailleurs peuvent s'exprimer à la fois sur des questions touchant au « vivre-ensemble » et sur des éléments en rapport avec l'activité de l'entreprise. À ce propos, un employé témoigne : « c'était une valeur forte que [les fondateurs] portaient. Je me suis très vite senti concerné et j'avais réellement envie de parvenir à développer cet aspect-là des choses ».

Moment d'échange plutôt que de confrontation, cette réunion sera supprimée suite à une décision collégiale pour des raisons essentiellement économiques (manque de temps). Après une année de suspension, elle a cependant été remise sur pied, à l'initiative des travailleurs. Ceux-ci ressentaient, selon l'un des associés, un manque d'espace de discussion et d'échange.

En 2008, une seconde étape importante dans la vie de l'organisation est à observer. Il s'agit du rachat d'un second site, décidé par les associés aux rênes de la structure-mère, dans le but d'étendre les activités. L'intention est de conserver le personnel de l'entreprise nouvellement acquise, au prix d'une « dichotomie » au sein du groupe, pour reprendre la notion mobilisée par un associé.

On a hérité du personnel déjà actif dans une ancienne entreprise, pour qui c'était vraiment un bouleversement. Ils n'avaient jamais entendu parler d'un projet où chacun devait s'investir dans l'entreprise. Et donc, là, il y avait parfois plus que de la réticence : cette vieille dichotomie entre le patron et les ouvriers qui sont des exécutants, et les responsabilités du patron restent sur le dos du patron, et il n'est pas question de mélanger les choses.

Face à ce choc, plusieurs travailleurs ont quitté l'entreprise. Aujourd'hui encore, parmi les personnes rencontrées, règne une unanimité quant à une « différence de mentalité » entre les deux sites. Celle-ci se manifeste notamment dans la participation aux moments d'échange durant lesquels, selon un associé, « sur le premier site, ils sont beaucoup plus structurés pour les réunions : ils sont demandeurs, ils viennent avec des points. [Alors que sur le second site], ici, "tout va bien" ». Plusieurs éléments rendent l'intégration de ce second site délicate. Parmi ceux-ci, il faut compter les conditions matérielles dans lesquelles les réunions étaient organisées jusqu'il y a peu, comme en émoigne un travailleur du premier site :

22. Plus de détails sur le contenu des discussions lors de cette réunion seront communiqués dans le prochain chapitre.

On a réunion ici, ce midi, dans un local propre, avec des tables, avec des chaises. Là-bas, il y a réunion commune, ça se passe où ? [...]. Bon maintenant ils ont un petit réfectoire là, c'est tout petit mais c'est propre. Mais jusqu'il y a peu, les réunions communes, ça se passait devant le comptoir entre un mélangeur et une bassine. Ils sont mal lotis hein. Ce sont des détails mais qui font que ce n'est pas favorable.

Il faut également prendre en compte l'absence physique des associés. En effet, leurs bureaux ainsi que ceux de l'ensemble de l'équipe administrative sont localisés sur le premier site. Ils en ont aujourd'hui pris conscience et veillent à passer plus de temps sur le second. Ils ont aussi souhaité, très récemment, mettre en place une réunion, dite « des coporteurs », regroupant des travailleurs des deux sites. Nous y reviendrons dans le chapitre suivant.

Dans cette section, il nous faut ajouter un élément descriptif important concernant Ecobat et les motivations des associés à s'engager sur la voie d'une transition démocratique. L'ambition des fondateurs est de renverser la relation qui lie classiquement l'employé à la structure qui l'emploie. Autrement dit, plutôt que de penser le travailleur au service de cette structure, la proposition consiste à faire de l'entreprise l'instrument d'une finalité qui la dépasse : le « développement personnel », pour reprendre les termes de l'un des associés. Ce faisant, la relation de travail se trouve modifiée : ce n'est pas la croissance économique de l'entreprise mais plutôt la « croissance personnelle » du travailleur qui importe²³.

Moi, ma motivation et ma flamme, c'est de justement pouvoir leur faire prendre conscience qu'ils peuvent être acteurs de leur boulot au quotidien. Et donc le côté social fort chez Ecobat, avec ce projet de management participatif qui est là depuis le début, c'est quelque chose qui moi me motive énormément et me motive d'autant plus qu'en fait il n'y a pas de recettes pour ça. [...] Chaque année, on essaie de nouvelles choses, on change, on adapte, dans le but de faire prendre conscience aux gens qu'ils ne sont pas au service de l'entreprise mais que c'est l'entreprise qui est à leur service et que, quelque part, pour que l'entreprise soit à leur service, ils doivent s'appropriier l'outil dans toutes ses dimensions. Et c'est mon challenge quotidien de dire : « mais les gars, c'est vous les spécialistes, qu'est-ce que vous avez envie de faire, qu'est-ce qu'il vous faut comme outils ? ».

23. D'une certaine manière, cette proposition ancre au cœur de l'entreprise les réflexions autour de l'idée de *Redéfinir la prospérité* (dirigé par Isabelle Cassiers, La Tour-d'Aigue, Editions de l'Aube, 2011). Voir également la thèse d'Emeline De Bouver (*L'existential est politique, op. cit.*) sur le lien entre critique existentielle et critique du capitalisme au cœur de l'action des coaches alternatifs en organisation.

Cette considération n'est pas seulement une question de vocabulaire. Elle pèse dans la façon dont la question du licenciement est traitée chez Ecobat : il est considéré comme un échec, l'entreprise cessant de jouer son rôle de soutien au développement personnel²⁴. La volonté de contribuer au « développement personnel » a conduit à modifier les façons de concevoir les travailleurs au-delà de cette situation-limite qu'est le licenciement. Ils ne sont plus seulement des individus desquels on peut attendre une contribution efficace à la réalisation des missions de l'organisation. Ils ne sont pas non plus uniquement considérés comme des citoyens en quête de démocratie au travail, des sujets ayant le droit de définir l'horizon politique de leur organisation. Ils sont aussi perçus et traités comme des êtres sensibles²⁵, qui se côtoient quotidiennement, s'attachent les uns aux autres et partagent des choses en-deçà des valeurs démocratiques et du contrat de travail.

3. ORCM : une gestion sociocratique sous l'emprise du Gouvernement régional

L'ORCM (organe régional de contrôle du marché) est un organisme d'intérêt public. Dès la création de l'institution par décision gouvernementale au début des années 2000, alors que la structure n'occupait qu'une petite dizaine de personnes, le président du comité de direction dit favoriser un mode de décision « plutôt collégial ». Des réunions de l'ensemble de l'équipe sont organisées de façon régulière, autour d'un repas, le vendredi midi. Le président a progressivement souhaité structurer ces rencontres autour des principes de la sociocratie. Mais le comité de direction, dont les membres sont nommés par le gouvernement régional et qui est le seul organe décisionnel officiel de l'ORCM, n'a pas suivi la proposition. Le président rapporte : « sans le dire comme ça, j'ai senti que certains de mes collègues sentaient un risque de perdre une partie de leur pouvoir si on mettait en place ce genre d'instrument ».

En 2009, le président tente à nouveau sa chance. Son intention est cette fois mieux perçue par le comité de direction, dont la composition a été modifiée

24. Nous reviendrons en détails sur cette question dans le chapitre 4.

25. Sur cette question, voir Matthieu De Nanteuil, « Ce corps qui manque à la représentation. Entre démocratie participative et critique artistique, les nouvelles scènes de l'expérience politique », *Participations*, 2014, vol. 2, no 9, p. 177-205.

(deux anciens employés ont été nommés au poste de directeur). Sans que tous ne partagent la volonté de mettre en place la sociocratie, le comité donne son accord pour que, au cours d'une journée au vert, l'ensemble des travailleurs assiste à une présentation par une formatrice spécialisée. Un courrier électronique envoyé à toute l'équipe annonce : « cette journée sera consacrée à une réflexion et une expérimentation d'une technique moderne de gestion : la sociocratie ». Dans la foulée, le « Cercle » est créé. Il s'agit d'une réunion regroupant, toutes les six semaines à peu près, l'ensemble des membres du comité de direction et un membre élu de chaque direction²⁶.

Comme l'explique le président, « c'est une démarche de type top-down : ce n'est pas les personnes à la base qui ont revendiqué une prise de participation ». Plus encore, les travailleurs rencontrés au cours de l'enquête associent fréquemment ce projet à la personne du président : c'est « son truc », « son bébé ». Un membre du comité de direction ajoute : « à ce moment-là, vous auriez demandé à la quarantaine de travailleurs de l'équipe, je ne pense pas que vous auriez eu 40 oui. Je suis même persuadé que non. Mais donc voilà, ça a été imposé entre guillemets ». Comme chez GrouPol, dès ce moment, des réticences sont exprimées par une part du personnel alors que d'autres y trouvent progressivement leur place et apprécient cet espace.

Si c'est pour une équipe de taille relativement réduite que le projet avait initialement été pensé, il est mis en place dans une équipe d'une quarantaine de travailleurs (équipe qui va encore s'agrandir au cours des années suivantes jusqu'à être aujourd'hui constituée d'une soixantaine de personnes). En outre, cette année (en 2015), le comité de direction a été partiellement renouvelé. L'un des quatre directeurs a vu son mandat prolongé, un autre a été recruté parmi les travailleurs et deux sont des nouveaux venus. Le mandat du président est quant à lui prolongé de deux ans. Voici comment ce dernier rend compte des enjeux de cette double échéance :

La décision de désigner les directeurs venant du politique, on avait peur de se voir chaapeuter par des personnes qui n'étaient pas en phase avec la culture d'entreprise qu'on avait commencé à créer. [...]. J'ai eu un argument en plus à présenter aux collègues : si vous voulez que demain l'ORCM continue, avec les directeurs quels qu'ils soient, essayez au maximum d'avoir déjà pris votre place dans la structure de décision, pour qu'elle ne puisse pas être remplacée du jour au lendemain.

26. Cet organe sera présenté plus en détails dans le chapitre suivant

Il soulève ainsi la question de la stabilisation et de l'ancrage progressif des avancées réalisées sur la voie de la démocratisation, déjà abordée avec GrouPol. Le Cercle, organe central dans la mise en œuvre de la sociocratie dans cette institution, fait aujourd'hui l'objet d'une définition officielle, coulée dans une charte et mentionnée dans le règlement de travail. Notons aussi que, pour répartir les connaissances et compétences autour de la sociocratie, l'organisation offre régulièrement à ses travailleurs la possibilité de suivre des formations auprès de la personne qui anima la première journée au vert.

4. Des dispositifs qui nourrissent un horizon démocratique

Dans ce chapitre, nous avons mis l'accent sur les moments-clés qui parsèment l'avancée des organisations étudiées vers un horizon plus démocratique. Dans ces trois espaces, le processus est amorcé et porté par un ou plusieurs responsables qui ont trouvé un contexte propice à enclencher la démarche qu'ils projetaient de mettre en œuvre dans leur organisation (notamment le soutien d'autres acteurs). Une fois enclenché, le processus n'est pas linéaire. Ainsi, Ecobat fera marche arrière en supprimant la réunion hebdomadaire pendant un moment avant de la réinstaurer ; chez GrouPol, le CA a très récemment repris la main sur certains aspects liés à l'organisation du temps de travail des permanents.

Par ailleurs, il importe de noter que la transition démocratique vise explicitement à revoir la répartition du pouvoir entre les acteurs, imposant *a priori* d'en perdre à ceux qui en détiennent officiellement plus avant la transition (dans nos cas : le Secrétaire Général et le président du CA, les associés, le président et les directeurs). Outre cette problématique à laquelle un changement de structure peut contribuer à répondre, des questions plus personnelles doivent être soulevées. Comment un travailleur peut-il se représenter concrètement ce qu'est un projet de transition démocratique, alors qu'il connaît rarement des expériences de ce type et que, si c'est le cas, celles-là ne comportent à ses yeux que peu d'éléments communs avec la structure, les modes de gestion et les méthodes utilisées dans son organisation ? A quoi peut-il donc s'attendre ? L'orientation démocratique n'est-elle pas une manière de le motiver, de l'impliquer plus intensément dans la réalisation des tâches qui lui sont assignées ? Il va lui falloir du temps pour évaluer ce qui est proposé, en fonction non seulement d'éléments propres à l'organisation et à son histoire, mais aussi d'autres

plus personnels (état physique, âge et ancienneté, confiance en ses capacités à prendre part, etc.).

Une autre difficulté pour le travailleur « pris par »²⁷ un tel projet de démocratisation du travail est celle de la légitimité même de celui-ci : peut-il la réfuter ? L'horizon visé apparaît comme une valeur universelle et incontestable. Dès lors, ce sont essentiellement des questions de formes, de manières de mettre en œuvre le changement, qui sont critiquées par les interviewés (« sans tenir compte des avis de tous », « trop brutales » ou au contraire « trop lentes », etc.). Et pour les acteurs qui sont initialement porteurs de la transition démocratique, ce projet a souvent une telle puissance et une telle légitimité qu'ils en viennent à l'incarner, comme nous en discuterons dans le quatrième chapitre.

Après plusieurs années d'exercice, les processus de démocratisation ne peuvent être considérés comme étant stabilisés ou terminés. A l'ORCM autant que chez GrouPol, plusieurs personnes ressentent que les avancées sont vulnérables, dépendantes des personnes en présence, qu'il suffirait peut-être d'un nouveau responsable pour qu'une orientation toute différente soit prise. C'est d'ailleurs contre cela qu'ils tentent de se protéger en stabilisant les nouvelles modalités d'organisation dans des documents ayant force de loi en interne²⁸. Il importe donc de prendre la mesure du chemin parcouru. Certes, les trois organisations présentées ne considèrent pas, aujourd'hui, avoir atteint un mode de gouvernement démocratique. Toutefois, certains changements opérés constituent des avancées non négligeables sur le chemin de la démocratisation. C'est ce que nous développerons dans le chapitre à venir, lequel s'intéresse aux enjeux autour desquels la participation démocratique est mise en œuvre dans chaque organisation.

27. Marc Breviglieri, « La vie publique de l'enfant », *Participations*, 2014, vol. 2, no 9, p. 97-123.

28. Cet important travail de formalisation est en outre utile aux nouveaux venus, au sens où il ne faut pas nécessairement être travailleur depuis des années pour saisir ce dont il s'agit (sur cette question, voir Julien Charles, « Inégalités d'accès et d'adhésion au passé dans une maison médicale autogérée », *Revue de l'Institut de Sociologie*, 2012, p. 55-71).

Chapitre 3



Extension et intensification de la démocratie au travail

Il serait étrange de parler de transition vers un gouvernement démocratique du travail sans entrer plus avant dans la réalité du *travail* en question. En effet, le terme est particulièrement chargé et reste profondément polysémique. Les personnes engagées dans des processus de transition démocratique au travail vont devoir, de manière implicite ou explicite, clarifier leur propre perspective sur la question : il leur faudra inévitablement statuer sur le travail qu'il s'agit de démocratiser²⁹. Dans chacun des cas examinés, des éléments très variés sont discutés dans les espaces de réunion, qu'ils soient des moments d'échange de points de vue, de débats argumentés ou de construction de propositions pratiques, avec ou sans portée décisionnelle. Pour rendre compte des avancées démocratiques réalisées dans chacune des organisations en transition, il est en outre nécessaire de repérer qui a voix au chapitre dans chacune de ces situations. Contrairement au principe maximaliste de la participation permanente animant la formule libertaire de l'autogestion, dans les organisations en transition examinées ici, tout le monde ne participe pas à tout. A la suite de l'examen empirique de ces questions, nous proposerons de clarifier la diversité des objets de la participation démocratique au travail. A cette occasion, des questions relatives à la formation des personnes, à la délégation des pouvoirs, aux techniques employées et à l'intensité de la participation devront également être abordées.

1. A quoi participe-t-on ?

1.1. Ecobat : Hiérarchisation des objets (et des fonctions)

Chez Ecobat, les « réunions du mardi » sont des rencontres animées par les deux associés, regroupant une fois par mois chaque équipe au complet. Parce

29. En effet, nous l'avons montré ailleurs, il est impossible de mettre en place un dispositif de participation sans répondre à la question « à quoi participe-t-on ? » (J. Charles, *La participation en actes*, op. cit. Chapitre 30. La participation, démocratique ou non, dans l'espace du travail ou ailleurs, ne peut se réaliser sans objet. Sans avoir prise sur quoi que ce soit, elle ne peut tout simplement pas exister.

que l'entreprise compte trois équipes, le dernier mardi du mois est dédié à une réunion de l'ensemble des travailleurs de chacun des deux sites (non confondus). Lors de chacune de ces rencontres, après un premier tour de table au cours duquel chacun est libre de s'exprimer essentiellement sur des questions liées au bien-être au travail, les discussions sont organisées autour des produits et services fournis actuellement par l'entreprise.

Oui, il y a des décisions qui auraient pu être prises sans qu'on soit interrogé à ce propos-là. Et si la décision avait été prise comme ça, sans nous avoir demandé notre avis, certains trucs auraient fonctionné moins bien ou beaucoup plus difficilement pour eux dans... Je veux dire au niveau du rayonnage, du rangement. Parce que nous on est dedans alors on sait directement donner notre avis : "ah non ça ne va pas parce que il y a ça ou ça". Mais que eux ne voient pas car ils ne peuvent pas être au four et au moulin, et voilà.

La sollicitation des travailleurs au cours de la réunion vise essentiellement à améliorer les services et produits proposés par l'entreprise. Elle s'inscrit en continuité avec le souci du travail bien fait qui portent les travailleurs. Cet horizon est ici poursuivi collectivement, dans l'exploration de pistes d'amélioration. Mais, sans les relier à d'autres problématiques, l'attention au travail bien fait et l'amélioration de celui-ci ne fondent pas un horizon démocratique³⁰. Dans le cas qui nous occupe, parce que cette attention est collective, parce qu'elle suscite le partage d'expériences et qu'elle reconnaît la valeur des apports des uns et des autres, on doit reconnaître qu'elle est portée par un projet égalitaire : la voix que chacun exprime est considérée comme étant ajustée aux situations qu'il connaît et, à ce titre, chacun doit être entendu dans le cadre de la « réunion du mardi ». Il y a donc ici une mise à distance de la division classique du travail, entre concepteurs et exécutants. Ce choix recouvre inévitablement une dimension politique, qui devra cependant être construite comme telle si le lieu en question doit devenir un espace de gouvernement démocratique du travail, une participation des travailleurs à la définition des finalités de l'organisation. En l'état, cette réunion ne peut d'ailleurs pas soulever de questions dépassant les enjeux internes à l'équipe (ou aux équipes en présence).

Pour traiter celles-ci, tous les trois mois, les chefs d'équipe actifs sur les deux sites se réunissent avec les associés. Les discussions portent alors essentiellement sur des problématiques transversales aux différentes équipes, qual-

30. Nous avons démontré qu'un tel dispositif peut exister dans l'entreprise capitaliste classique et ne viser aucun horizon politique démocratique (*Ibid.*).

ifiées ici et plus généralement de « gestion des ressources humaines » : formation, sanction, évolution salariale, prime...

Une troisième instance, appelée « la réunion des coporteurs », a été créée récemment. Celle-ci est appelée à se réunir également quatre fois par an et se veut représentative : un membre par équipe est délégué pour « parler » au nom de ses collègues. Un associé nous indique que, à terme, ces réunions devraient permettre de prendre des décisions respectant le projet de l'entreprise sans nécessiter l'implication des associés. Il s'agira d'y traiter collectivement des thématiques liées au développement l'entreprise et à l'organisation du travail et non pas des sujets personnels ou propres à l'activité quotidienne des travailleurs.

Notons pour terminer que d'autres espaces de réunion existent à l'échelle du groupe dans lequel Ecobat s'insère (assemblée du personnel, assemblée générale des coopérateurs, conseil d'administration ...). Ils font partie de la constellation des espaces de réunion chez Ecobat mais, par souci de comparabilité avec les autres cas, nous ne les évoquons pas ici.

1.2. GrouPol : multiplicité et perméabilité des lieux

Chez GrouPol, outre les instances ayant été mises en place temporairement à certains moments du processus de transition pour définir et dynamiser celui-ci (le mois d'arrêt des activités externes et les différents « groupes de travail » mentionnés dans le chapitre précédent), il existe aujourd'hui plusieurs lieux de décision collective. Le seul qui implique l'ensemble des travailleurs, quelle que soit leur fonction dans l'organisation, est la « réunion d'équipe » hebdomadaire. C'est ici que la communauté de travail se coordonne. La répartition des sollicitations externes est ainsi systématiquement mise à l'ordre du jour de ces réunions, qu'elles aient été adressées personnellement à un travailleur ou à l'association dans son ensemble. Plutôt que de laisser les coordinateurs ou chaque travailleur statuer individuellement, les décisions portant sur le tri entre les demandes acceptées et refusées sont prises de façon collective. Il en est de même, ensuite, concernant la répartition des tâches entre les travailleurs. Mise en place alors que l'organisation était encore gérée par un seul coordinateur, l'objectif de cette pratique était de réduire volontairement le pouvoir de ce dernier mais aussi de recadrer le champ d'intervention de GrouPol en faisant

voir à chacun, par la pratique, les choix qu'imposait la redéfinition du projet institutionnel dans les dossiers à traiter ou à laisser de côté³¹.

Par ailleurs, un administrateur est systématiquement présent à ces réunions dans le but d'assurer une liaison étroite entre le CA et l'équipe. Ce lien vaut également dans l'autre sens puisque l'équipe est invitée au CA (sans y bénéficier de droit de vote). Un coordinateur précise : « la seule exception à la présence de membres de l'équipe au CA, c'est quand les discussions portent sur une personne en particulier : la réunion du CA se fait alors à huis clos ». Cette perméabilité entre instances a pour objectif que, malgré la tenue de réunions où l'équipe n'est pas représentée, « chacun soit au courant de ce qui se passe ». En contrepartie, une des personnes rencontrées affirme : « on est arrivé à une situation où toutes les instances discutent de tout ». Autrement dit, les différents espaces (les réunions d'équipe, de coordinateurs, de coprésidents du CA, de coordination entre coordinateurs et coprésidents, et de CA) ne sont pas nettement distingués en fonction des objets qui y sont traités mais plutôt en regard des personnes présentes.

D'autres lieux de discussion existent chez GrouPol. Ceux-ci ne prennent pas pour objet l'institution, ni son positionnement ou ses orientations politico-stratégiques confrontées aux questions du quotidien. Il s'agit plutôt d'espaces centrés sur les dossiers en cours de traitement. Ceux-ci sont pris en charge dans des groupes thématiques établis selon un savant équilibre, tenant compte des compétences des travailleurs, des thématiques, des territoires et des affinités personnelles (ou, plus précisément, évitant les inimitiés). Ces groupes fonctionnent de manière autonome. Ils peuvent aussi constituer des lieux de réflexion transversale sur la thématique et le territoire en question.

Abordons un dernier trait caractéristique de l'ensemble d'espaces consacrés à la coordination collective du travail chez GrouPol. Il s'agit de l'instauration d'un temps de réunion réservé mais non dédié, à occuper selon les besoins du moment pour traiter collectivement des aspects de fonctionnement interne ou des thématiques. Programmé dans la foulée de la réunion d'équipe une à deux fois par mois, il « sert à discuter collectivement des questions de fond qu'un travailleur se pose sur un dossier ou sur le fonctionnement interne quand il y a de grosses questions ».

31. Certains indiquent cependant que ce « recentrage » de l'action de GrouPol n'est pas effectif, que la « cohérence » n'est pas au rendez-vous parce que certains travailleurs parviennent à maintenir leur « chasse gardée », à faire en sorte que la répartition des dossiers réponde à leurs intérêts personnels plus qu'au « projet institutionnel » de l'association.

Dans le cas de GrouPol, il est délicat d'opérer des distinctions nettes entre les objets traités dans les différentes instances. Les questions liées au fonctionnement interne sont abordées dans tous les espaces à l'exception des groupes thématiques, lesquels se chargent de discuter le fond des dossiers. La répartition de ces dossiers se fait pour sa part en réunion d'équipe. Chacun de ces lieux est donc un espace de discussion sur le travail, non pas principalement dans sa dimension opératoire³², mais sur la définition même de ce qu'est le travail à GrouPol. Autrement dit, il s'agit de s'interroger sans cesse et en pratique sur ce que sont les missions de l'association.

1.3. ORCM : une participation très cadrée

A l'ORCM, il est sans cesse répété que les réunions du Cercle n'ont pas pour intention de prendre en charge les questions relatives aux « missions », à « l'opérationnel », au « fond des dossiers ». Celles-ci relèvent plutôt de l'autorité des directeurs et sont, à ce titre, préparées en réunion d'équipe et tranchées dans le cadre du comité de direction³³.

La sociocratie est en effet pensée et appliquée au niveau de la coordination de l'ensemble de l'organisation, pas à l'intérieur de chacune des équipes de travail (les quatre directions et le secrétariat général). Cependant, une culture du dialogue percole au-delà du Cercle, comme en témoignent la plupart des personnes interviewées lorsqu'elles affirment que les directeurs sont « plutôt à l'écoute » et « ouverts ». D'ailleurs, ces managers qualifient souvent de « participatif » le fonctionnement interne de leurs équipes. L'un d'eux résume son propos comme suit :

En principe, les collaborateurs sont mieux informés que le manager. Décider sans écouter les spécialistes, c'est une erreur. Et quand il y a divergence, c'est plus efficace de convaincre que d'imposer. Si vous êtes convaincus, vous allez soutenir la décision. Donc je suis plus là-dedans aussi.

En outre, il existe à l'ORCM des espaces de rencontre inter-équipes lorsque les dossiers dépassent les frontières établies entre directions. A cet effet, des

32. C'est-à-dire une appréhension du travail comme une activité située, un ensemble de tâches à réaliser de façon plus ou moins conforme aux indications reçues.

33. Il est, pour rappel, composé du président et des quatre directeurs (tous les cinq nommés par le gouvernement) mais aussi de deux Commissaires du Gouvernement et du Secrétaire Général (ces trois personnes ne disposent cependant pas du droit de vote dans cette instance).

« comités techniques » se réunissent de temps à autre mais, selon plusieurs personnes interrogées, ne travaillent pas « de façon structurée ». Ceux-ci suscitent d'ailleurs la suspicion de certains directeurs, qui voient des dossiers avancer sous l'influence d'autres directions alors qu'ils auront à en assumer personnellement la responsabilité au sein du comité de direction.

Ce comité de direction est la seule instance qui puisse remettre au gouvernement un avis, une proposition ou une décision. Il constitue également l'espace de validation de toutes les décisions de l'ORCM, y compris celles qui sont prises par le Cercle dont nous allons maintenant parler. Avant cela, mentionnons rapidement l'existence, depuis quelques années, d'un comité de Concertation de Base, réunissant le président, le Secrétaire Général, les représentants des trois organisations syndicales principales et un médecin-conseil. Il est entre autres consulté à l'occasion de révisions du règlement de travail et pour toutes les décisions relatives au bien-être, à la prévention et à la protection au travail. Les réunions se tiennent deux à trois fois par an mais cet organe est, aux dires de l'ensemble de nos interlocuteurs, relativement peu actif au sein de l'institution étudiée.

Venons-en maintenant aux réunions du Cercle, cette instance sociocratique. Elles réunissent le président du comité de direction, le Secrétaire Générale, les quatre directeurs (appelés dans ce cadre les « premiers liens ») et cinq personnes élues au sein de chacune des équipes (les « seconds liens ») pour six réunions consécutives (soit un mandat d'une année approximativement). Parce que les membres du comité de direction sont tous membres du Cercle, les adeptes de la sociocratie y voient un lien fort entre les deux instances : chaque décision prise en Cercle, parce qu'elle nécessite la levée de toute opposition et donc l'accord de chacun des membres du comité de direction, sera systématiquement appliquée ou validée par le ce dernier.

En effet, le Cercle est présenté comme un « lieu de parole et de prise de décision où chacun est équivalent ». Il nous est ainsi rapporté que « les techniques qui sont employées veillent à ce que tout le monde puisse prendre la parole ». Ici, chacun est réputé capable d'exprimer publiquement une opinion ou un avis, qu'il présente sous forme de « proposition » compréhensible par tous. Une fois celle-ci exposée, elle fait l'objet de questions d'éclaircissement, puis est soumise aux objections raisonnées des autres membres du Cercle. Les propositions sont ainsi progressivement bonifiées jusqu'à ce qu'aucune objection « raisonnable » ne subsiste.

Ce que vise le Cercle, c'est « un fonctionnement optimal » de l'ORCM, « en associant divers intervenants aux orientations significatives liées à son organisation »³⁴. Mais ces réunions ne portent pas sur les tâches et l'organisation quotidienne du travail car celles-ci « ne concernent pas tout le monde » (ceci pousse un interviewé, qui est pourtant l'un des défenseurs de la sociocratie dans cette organisation, à affirmer : « on n'a pas besoin du Cercle pour continuer à travailler »). Officiellement, le Cercle se saisit plutôt des matières « ayant un impact sur l'organisation générale » et sur « les grandes orientations »³⁵. L'intégralité des personnes rencontrées indique qu'il s'agit aussi, voire surtout, des « questions relatives au vivre-ensemble ».

Plus concrètement, parmi les questions discutées dans cet espace, on peut compter : l'environnement de travail (la répartition des bureaux, l'aménagement des espaces communs, la création d'une bibliothèque de romans, la mise à disposition de fruits frais, etc.), les évolutions barémiques et les titres de fonction, la charte des valeurs et le règlement de travail (entre autres le télétravail et la formation du personnel) et, récemment, la politique de communication interne et externe. Selon l'un des directeurs, ce dernier *item* est situé sur la frontière entre ce que peut traiter le Cercle et ce qui ressort des prérogatives exclusives du comité de direction. *In fine*, comme le rapporte un travailleur, les sujets abordés au cours des réunions du cercle « sont des sujets qui naturellement sont portés par la direction générale, la direction du personnel, puisque ce sont des sujets transversaux ».

Par ailleurs, il est demandé aux membres du Cercle d'éviter « de répercuter en dehors du Cercle toute information, partielle ou biaisée, susceptible d'altérer la confiance »³⁶. Dans le même temps, un compte-rendu synthétique et anonyme est systématiquement rédigé et diffusé à l'ensemble des travailleurs. On assiste ici à une conjonction des principes de transparence (des résultats des discussions) et de confidentialité (des processus et donc des positions et arguments défendus par les personnes). Cette note d'apparence anodine est fondamentale : elle témoigne de l'attention accordée, au sein de l'ORCM, aux procédures et techniques de participation démocratique des travailleurs, lesquelles sont formalisées et explicitées dans des documents dédiés.

34. *Charte pour le fonctionnement du Cercle*, version du 08/06/2012.

35. *Idid.*

36. *Idid.*

2 . Extension et intensification des espaces démocratiques au travail

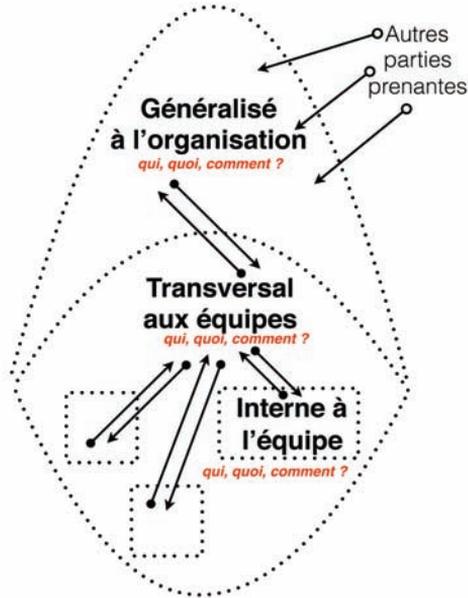
Pour rendre compte de la réalité des organisations en transition démocratique, dans le but de pouvoir en faire une évaluation au temps présent ainsi que d'en mesurer le parcours, il nous semble important de mettre au point des outils permettant de rendre compte de différentes dimensions de la transition – donc de l'état – démocratique de chaque organisation. Pour ce faire, nous proposons d'identifier trois ensembles d'activités, de compétences et de décisions dans l'organisation (*interne à l'équipe de travail, transversal aux équipes, généralisé à l'ensemble de l'organisation*). Chacun d'eux est défini selon *trois paramètres* : un périmètre d'objets de discussion pertinents (« quoi ? »), l'identification des participants (« qui ? »), l'intensité de la participation qui s'y joue (« comment ? »). Ce dernier aspect, nous pourrions en rendre compte en examinant les techniques de gestion du pouvoir en vigueur, allant du simple partage d'information à la décision à l'unanimité. Notons que les paramètres de temporalité (« quand ? ») et de lieu (« où ? ») constituent également des dimensions descriptives importantes mais que nous ne pourrions pas en traiter dans le cadre, limité, de la présente étude.

Etant donné le statut exploratoire de celle-ci, nous ne cherchons pas à stabiliser définitivement ces ensembles et leurs composantes. Ils gagneront à être affinés et ajustés au travers d'autres enquêtes, prenant en compte par exemple le nombre de travailleurs engagés dans l'organisation et d'autres variables liées, par exemple, à l'histoire de celle-ci. Il importe de saisir ici, d'une part, la possibilité que chacun de ces ensembles fasse l'objet d'un investissement démocratique plus ou moins intense dans le cours du processus de transition (ou soit laissé en suspens, pour de bonnes ou de mauvaises raisons³⁷), et d'autre part, le caractère dynamique de *l'emboîtement des ensembles* de compétences et décisions. Celui-ci fera l'objet de la dernière section de ce chapitre. Pour permettre de bien situer chacun des points qui vont être détaillés, une représentation graphique nous semble utile.

37. Songeons par exemple à l'ORCM dont l'objet social et le comité de direction sont définis par le gouvernement, lui-même composé à la suite d'élections démocratiques auprès de l'ensemble de la population concernée.

Pour **rendre compte des processus de transition démocratique** au travail, il convient de saisir

- * le périmètre
 - du *demos* (*qui est concerné ?*),
 - des *objets* (*par quoi?*),
 - des *techniques* (*comment décide-t-on ?*)
- * les principes d'**emboîtement dynamique** de chacun de ces ensembles.



2.1. A partir des enjeux internes à l'équipe de travail : La formation

Prendre en charge les problèmes qui se posent dans le cours de ce que nous nommons précédemment la dimension opératoire du travail constitue une dimension importante du projet de transition démocratique. Cette orientation pragmatique a en effet le bénéfice de faciliter l'implication de ceux qui, sans cela, tendent à rester « au seuil de la participation »³⁸. Elle peut susciter la participation de ceux qui, au départ, ne se sentent pas légitimes pour intervenir sur les questions plus transversales (2.2) ou générales (2.3). En effet, une telle forme de participation donne rapidement une réponse à la question « pourquoi participer ? », au sens où ses effets portent sur des objets et enjeux auxquels les personnes concernées sont quotidiennement confrontées.

38. Mathieu Berger et Julien Charles, « Persona non grata. Au seuil de la participation », *Participations*, 2014, vol. 9, no 2, p. 5-36.

Les enjeux discutés ici ont donc trait à des questions internes à chaque équipe de travail, à des problèmes qui se posent dans le cours de l'activité des personnes concernées, à l'échelle de ce Marc Breviglieri décrit et analyse avec finesse lorsqu'il traite du « travail habité »³⁹. Parce que ces troubles sont souvent difficiles à mettre en mots, ils sont habituellement traités dans le cadre d'arrangements informels, « de proche en proche »⁴⁰, en prenant appui sur la connaissance fine de l'environnement (à la fois matériel et humain) dans lequel les tâches sont réalisées, dans le respect des habitudes de travail des uns et des autres⁴¹.

Il ne s'agit pour nous ni de défendre ce mode de coordination, ni de considérer que c'est la seule et unique manière de s'accorder sur les façons de réaliser des tâches communes, ni d'affirmer que celle-ci est statistiquement dominante dans les organisations contemporaines du travail. Bien d'autres existent (supervision directe, recours à des procédures standardisées, évaluation par objectifs...), s'accommodant plus ou moins facilement les unes aux autres et écrasant plus ou moins violemment les modalités de réalisation du travail dont il était question dans le paragraphe précédent. C'est par exemple le cas lorsque, aujourd'hui, elles sont transformées par le droit du travail en des questions de « prévention et protection au travail », de « bien-être » ou au contraire de « stress ». Tout en reconnaissant les avancées permises par la législation relative aux comités pour la prévention et la protection au travail (CPPT), il nous semble important de préserver, autour de ces enjeux, une certaine proximité entre la communauté qui effectue les tâches en commun et les instances dans lesquelles sont prises les décisions relatives à celles-ci.

En effet, de nombreuses ethnographies réalisées par les sociologues du travail l'ont montré, les personnes travaillant ensemble quotidiennement prennent l'habitude de partager entre elles, de façon informelle et dans le cours même de ces activités, des commentaires critiques ou des idées concernant l'amélioration des façons de procéder. Il leur est cependant difficile de les communiquer dans des formats ajustés aux règles imposées de manière unilatérale par les organisations. Pouvoir contribuer à un règlement juste et égalitaire des tensions requiert de mettre en forme les intuitions critiques qui se développent dans le

39. Marc Breviglieri, « Habiter l'espace de travail. Perspectives sur la routine », *Histoire & Société. Revue européenne d'histoire sociale*, 2004, no 9, p. 18-29.

40. Laurent Thévenot, *L'action au pluriel. Sociologie des régimes d'engagement*, Paris, La Découverte, 2006.

41. Pour une théorisation plus rigoureuse de ces modes de coordination, voir ce qu'écrit Thévenot à propos de la « grammaire d'affinités à des lieux communs » (e.a. « Voicing concern and difference. From public spaces to common-places », *European Journal of Cultural and Political Sociology*, 2014, vol. 1, no 1, p. 7-34.)

cours du travail pour qu'elles puissent être accueillies par le dispositif en question et que ces contributions soient reconnues comme légitimes⁴².

Exposer des motifs, présenter des propositions, défendre des opinions, justifier des positions, argumenter des raisons, exposer des intérêts... toutes ces mises en forme discursives et pratiques requièrent des capacités et des ressources qui ne sont pas également réparties et que l'entreprise en transition démocratique se doit de cultiver chez ses travailleurs. L'entrée dans ce processus nécessite donc de prendre à bras le corps une politique de formation *ad hoc*. Dans nos explorations empiriques, l'ORCM a externalisé cette question en recourant à une coach alors que, par la mise en œuvre de la « tournante », GrouPol prend en charge ce défi pédagogique en interne, sous des modalités qui tiennent au compagnonnage. Autrement dit, les processus de transition démocratique ne requièrent pas seulement de prévoir des espaces de réunions et des techniques d'animations, de statuer sur les objets et enjeux qui peuvent y être traités, il faut aussi rendre les personnes capables de s'y engager effectivement, les y « apprêter »⁴³.

Cette question de la formation vaut sans nul doute également pour les deux ensembles traités dans les sections ultérieures. Si nous l'avons abordée ici, c'est parce qu'il est généralement considéré que s'exprimer sur son activité est simple et « naturel », que tout un chacun en est d'emblée capable. Pour les deux ensembles suivants, par contre, des formations *ad hoc* sont généralement proposées (en comptabilité, en législation sociale, en analyse du marché, en politique de formation...). Mais pour que les questions traitées en interne à chaque équipe de travail le soient de façon démocratique, elles nécessitent, elles aussi, d'être mises en forme de manière adéquate. Il est alors parfois requis de soutenir les capacités des uns et des autres à le faire.

Par ailleurs, contrairement à ce que propose aujourd'hui le droit du travail, les enjeux et objets auxquels nous pensons ici ne se limitent pas à la dimension opératoire du travail (conditions matérielles dans lesquelles les tâches sont remplies et des modalités de réalisation de celles-ci – y compris en termes de sécurité et de confort). Comme nous l'avons vu au cours des descriptions, les

42. Sur cette question, voir J. Charles, *La participation en actes*, *op. cit.*, ainsi que la préface à cet ouvrage, rédigée par Laurent Thévenot.

43. Joan Stavo-Debaugé, « Les vices d'une inconséquence conduisant à l'impuissance de la politique française de lutte contre les discriminations. II. Apprêter un chemin au droit afin qu'il puisse exercer son autorité et confectionner des "catégories" qui autorisent l'action publique », *Carnets de bord*, 2004, no 7, p. 32-54.

objets et enjeux internes à l'équipe de travail peuvent aussi concerner la répartition du travail (y compris la prise de congé), la description des fonctions et leurs titres, ou encore la définition des modalités d'évaluation du travail. Ces différents éléments constituent le premier ensemble sur lequel le pouvoir d'une participation démocratique peut s'exercer, sans doute à l'échelle d'une réunion d'équipe dans les structures dont le travail est organisé de la sorte. C'est en tous cas ce que nous avons pu observer à la fois chez Ecobat (les « réunions du mardi ») et à l'ORCM (bien que les principes de la sociocratie n'aient pas à être mis en œuvre à cette échelle et qu'une partie de ces enjeux soient pris en charge au sein du Cercle). Chez GrouPol, ces objets sont plutôt traités dans les groupes thématiques et la réunion d'équipe.

2.2. A partir des enjeux transversaux aux différentes équipes : la délégation

A partir des réunions de la communauté de travail, émergent des problématiques intéressantes d'autres équipes œuvrant dans la même organisation. Elles doivent alors être prises en charge à un niveau qui permet la rencontre et l'intégration des réalités connues par les différentes équipes. Cette extension est requise parce que les enjeux en question peuvent constituer des précédents qui, potentiellement au moins, impacteront un jour les autres équipes. A ce titre, celles-ci doivent *a minima* bénéficier d'un droit de regard.

Dans les cas explorés, les enjeux transversaux s'étendent de la répartition du travail entre les équipes à la politique de formation du personnel, en passant par la rémunération et la définition du règlement de travail. En bref, il s'agit des éléments classiquement considérés comme relevant de la « politique du personnel » ou de la « gestion des ressources humaines ». Généralement, dans ces domaines, il est considéré que les décisions relèvent pour une part plus ou moins importante de la négociation individuelle, elle-même fondée sur la reconnaissance d'intérêts divergeant. Ceci impose inévitablement un certain détachement à l'égard des « lieux communs » dont il était précédemment question, un travail de formalisation est inévitablement requis car il faut communiquer avec des travailleurs qui ne sont pas familiers de nos activités quotidiennes.

Dans nos enquêtes, ce second ensemble de thématiques incluait également, l'aménagement et l'animation du lieu de travail. Il ne faut donc pas négliger, ici non plus, l'effort de transformation requis pour investir ces enjeux et objets. En effet, tout comme certaines habitudes de travail fondent la coordination interne à chaque équipe, certaines routines s'établissent également dans la fréquentation des espaces occupés par différentes équipes (les exemples typiques étant la cuisine et les sanitaires). Dans la volonté de démocratiser la façon dont les décisions sont prises à ces sujets et à ceux classiquement considérés comme relevant des intérêts individuels, il convient de former les personnes qui vont y siéger mais aussi de veiller à équiper les instances qui vont les prendre en charge de techniques d'animation *ad hoc* (voir 2.3), lesquelles constituent une ressource importante pour parvenir à exercer un droit à participer⁴⁴.

Parce que chaque organisation est prise par d'autres impératifs que ceux de la démocratisation (principalement ceux liés à l'efficacité dans la réalisation des finalités de l'organisation), il est opportun de réfléchir à la façon dont une délégation des pouvoirs peut être compatible avec cet horizon démocratique. Au sein des organisations étudiées, un principe de rotation est ainsi systématiquement valorisé : le renouvellement de certains mandats est soumis à la décision d'un *demos* plus ou moins élargi, autorisant à révoquer, après un terme défini, les mandataires dont on estime qu'ils ne tiennent pas leur rôle. Pour que la rotation soit effective et démocratique, il convient non seulement qu'elle soit inscrite dans les règles de fonctionnement mais aussi qu'un maximum de travailleurs soient aptes à exercer les mandats en jeu. Pour lutter contre une limitation *de facto* de l'accès au niveau supérieur de décision (un « plafond de verre ») à ceux qui sont considérés comme les meilleurs éléments, il est requis de veiller à former chacun des participants potentiels pour le rendre capable d'assumer ces fonctions.

Comme on l'a noté précédemment, chez GrouPol, un système dit « de tour-nante » a été instauré dans la plupart des instances. Un travailleur très impliqué dans les réflexions ayant suscité cette pratique explique : « on a la volonté que tout le monde passe par cette fonction de co-coordination pour la transmission du savoir ». Cette intention ne se limite pas aux fonctions de coordination mais concerne également les dossiers : « dans cet idéal de démocratie et d'égalité, ce qui avait été proposé, c'est que tout le monde s'intéresse à tout et deux personnes du groupe qui suivaient chaque dossier » (cette pratique ne s'est cependant pas maintenue dans le temps). Cette visée émancipatrice de la ro-

44. J. Charles et I. Ferreras, « Qu'est-ce que la citoyenneté au travail? », *art cit.*

tation des tâches s'est récemment manifesté à l'occasion du remplacement inopiné d'un coordinateur. Selon le décret de subventionnement, la personne pressentie ne peut accéder à cette fonction car elle ne dispose pas des qualifications requises. Cet obstacle n'a pas fait reculer GrouPol qui a profité de la situation pour élargir le groupe de coordinateurs : le coordinateur pressenti a été ajouté au groupe des trois déjà en place, moyennant une réorganisation de leur répartition du travail. Ce faisant, GrouPol reste fidèle à son projet institutionnel puisque, comme le dit un des travailleurs, « il y a bien une logique de reproduction de la domination dans ces règles des pouvoirs subsidiant ».

Si cette double question de la délégation et de la rotation nous importe, c'est parce qu'elle constitue l'une des conditions principales à l'établissement d'une dynamique fertile entre les trois ensembles que nous sommes en train de dessiner. Si leurs objets gagnent à être distingués, s'il faut identifier les personnes qui devront les prendre en charge et considérer avec attention les techniques mises en œuvre pour animer effectivement ces espaces de rencontre, il faut aussi et surtout porter attention à la manière dont ces différents espaces s'articulent les uns aux autres. Avant d'approfondir cette question, clarifions d'abord le troisième et dernier ensemble.

2.3. A partir des enjeux généralisés à l'ensemble de l'organisation : les techniques

Sur chacun de nos terrains, nous avons constaté l'existence d'une ou plusieurs instances en charge des questions suivantes : communication interne et externe, exploration de nouvelles activités, de nouveaux produits ou partenaires, investissements, répartition des profits, relation avec les autorités publiques et recherche de subventionnements, recrutement et licenciement, supervision du personnel d'encadrement, gestion du patrimoine mobilier et immobilier de l'organisation. Ce troisième ensemble est fréquemment appelé de « stratégique » et vise à répondre à la double question suivante : que produire et comment le faire, au vu du contexte qui est le nôtre ? Cependant, les deux ensembles précédents pourraient, eux aussi, être qualifiés de stratégiques, au sens où ils ont trait au choix d'objectifs et de moyens, à l'organisation prévisionnelle d'opérations et à la coordination d'actions diverses, en s'autorisant dans le cours de ces activités à réviser les finalités initialement prévues. Nous préférons donc désigner ce troisième ensemble par l'adjectif « général »,

car les questions qu'il comprend ne peuvent aujourd'hui être traitées sans se préparer à une justification publique, sans « montée en généralité »⁴⁵.

Comme pour l'ensemble précédent, un principe de délégation peut être envisagé à ce niveau. La sélection pourrait cette fois être non seulement le fait des personnes désignées pour prendre en charge l'ensemble précédent mais aussi, de façon alternative ou concomitante, par l'assemblée générale des travailleurs et d'éventuelles autres parties prenantes. Chez Ecobat comme dans de nombreuses autres entreprises privées (y compris coopératives) ces parties prenantes sont celles qui apportent les fonds nécessaires au lancement ou au maintien de l'activité économique. Dans les associations, pour traiter ces problématiques, d'autres acteurs sont représentés au CA (dont la composition est très variable⁴⁶). Dans les organismes publics et parapublics, c'est l'Etat (ou une entité inférieure) qui est amené à jouer ce rôle, généralement par l'intermédiaire du pouvoir exécutif.

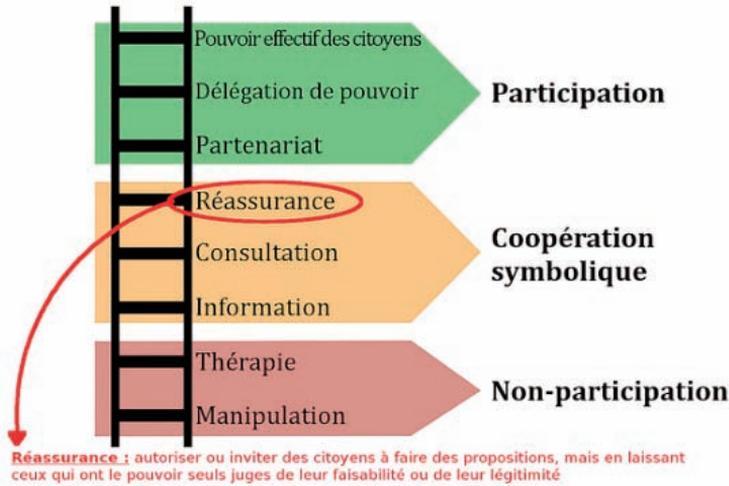
Dans chacun de nos cas, ces parties prenantes disposent d'un tel pouvoir que les travailleurs, malgré les processus de transition démocratique en cours, ne peuvent s'assurer une véritable prise sur les enjeux de ce niveau. Ainsi, ce sont systématiquement ces parties prenantes qui définissent les finalités de l'organisation et qui nomment (et révoquent) les personnes chargées de contrôler la réalisation de celles-ci au quotidien. Or, poser l'enjeu de l'inclusion des travailleurs à ce niveau est crucial pour des organisations qui se pensent sur un chemin de démocratisation. En effet, il est difficilement justifiable que ceux-ci ne puissent peser sur ces déterminants majeurs de leur action au quotidien. Pour prendre le cas-limite de l'entreprise capitaliste, même dans ce cas se pose la question de l'accès des travailleurs aux décisions « générales », pour reprendre notre terminologie. La proposition d'un gouvernement « bicaméral » pour l'entreprise capitaliste⁴⁷ appelle à accorder aux travailleurs au moins les mêmes pouvoirs de décision que ceux qui sont octroyés aux apporteurs de capital. Extrapolée à nos trois cas, cette idée implique de permettre aux travailleurs (« investisseurs en travail ») de peser pour au moins 50% des voix dans les décisions relatives au niveau généralisé, tout en préservant évidemment les gains acquis au niveau des deux autres ensembles.

45. C'est en effet ici que, d'ordinaire, se déploie la troisième grammaire formalisée par Thévenot, celle des « ordres de grandeur », qui a été esquissée avec Luc Boltanski dans *De la justification. Les économies de la grandeur*, Paris, Gallimard, 1991.

46. Sur cette question, voir e.a. Julie Rijpens et Sophie Adam, « La gouvernance dans les ASBL : dans quels cadres jouent les acteurs associatifs ? », *Les Dossiers d'ASBL. Actualités*, 2011, vol. 12, p. 18-36.

47. I. Ferreras, *Gouverner le capitalisme?*, op. cit.

Cette réflexion nous donne l'occasion d'aborder le troisième paramètre nécessaire pour rendre compte de ces ensembles de compétences et de décisions : les techniques de la gestion du pouvoir à l'oeuvre au sein de ces différents ensembles. En effet, les ensembles de réunion décrits dans ce chapitre ne se distinguent pas seulement selon les objets variés (quoi ?) sur lesquels ont pris les participants (qui ?). Ils doivent aussi être analysés au regard des modalités et de *l'intensité* de cette prise (comment ?), intensité ayant fait l'objet de nombreuses échelles dont la plus fréquemment mobilisée est celle d'Arnstein⁴⁸ :



Dans la perspective qui est la nôtre ici, c'est-à-dire dans la volonté d'esquisser un spectre des organisations en transition démocratique, il faut reconnaître cette pluralité de formes de participation sans condamner ce qui apparaît comme étant les échelons inférieurs (du moins ceux supérieurs à la « non-participation », pour reprendre les termes d'Arnstein). De manière significative, cette échelle nous permet également de noter que l'activité syndicale, en Belgique, se déploie essentiellement selon les techniques classées parmi les modes de « coopération symbolique » : information, consultation et proposition (« réassurance »). Les processus de transition sur lesquels nous avons enquêté ici dépassent ces échelons dans le but de donner plus de pouvoir aux travailleurs.

48. Sherry Arnstein, « A ladder of citizen participation », *Journal of the American Planning Association*, 1969, vol. 35, no 4, p. 216-224. Représentation graphique en français : <https://www.flickr.com/photos/92674504@N08/10562514486/>

Les stratégies syndicales gagneraient à considérer les *gains démocratiques* que pourraient engranger les travailleurs, y compris dans l'entreprise capitaliste, s'ils cherchaient à évoluer sur cette échelle, dans chacun des ensembles de l'organisation.

Si cette échelle est utile pour rendre compte des prétentions des transitions démocratiques en cours dans les organisations, il importe de garder à l'esprit un enjeu absent de cette formulation du problème : la capacité *effective*, individuelle et collective⁴⁹, des personnes et des collectifs présents dans ces espaces et leurs entours (et non pas seulement l'intention de ces dispositifs). Il faut ainsi veiller à analyser les dynamiques d'exclusion (et d'inclusion) qui se jouent avant même le moment de la décision⁵⁰.

2.4. Dynamique d'emboîtement des ensembles

En plus de l'identification des trois ensembles de décision (interne, transversal et général), nous devons attirer l'attention sur la nécessité de prendre en compte le caractère dynamique de *l'emboîtement de ces ensembles*. Saisir le processus de transition démocratique concerne évidemment l'identification du périmètre des objets sur lesquels décider, des personnes qui peuvent exercer leur pouvoir sur ceux-ci et donc, inévitablement, des techniques mises en œuvre pour ce faire. Mais l'enjeu de l'analyse n'est pas seulement de déterminer ces ensembles ; il est également de situer ceux-ci dans leur dynamique d'emboîtement (comme le montre le schéma proposé à la page 36). Afin de poursuivre l'analyse politique de ces questions, rappelons que Montesquieu a mis en évidence l'importance de considérer les rapports entre les différents pouvoirs (exécutif, législatif et judiciaire) pour penser le pouvoir en général. Dans cet esprit, analyser le parcours de transition démocratique d'une organisation implique d'examiner la dynamique des rapports entre ces différents ensembles de décision et leur évolution dans le temps.

Ainsi, la reprise des enjeux antérieurement traités dans d'autres ensembles se fera par divers moyens : la collégialité, la subsidiarité, la représentation notamment. Chez GrouPol, par exemple, le transfert de compétences du coordinateur à l'ensemble de l'équipe, en ce qui concerne la sélection et la répartition

49. Isabelle Ferreras, « De la dimension collective de la liberté individuelle. L'exemple des salariés à l'heure de l'économie des services » dans De Munck J. et Zimmerman B. *La liberté au prisme des capacités. Amartya Sen au-delà du libéralisme*, Paris, Editions de l'EHESS, 2008, p. 281-296.

50. J. Charles, *La participation en actes*, op. cit.

des dossiers, représente un gain démocratique net. Les travailleurs peuvent à présent peser collégialement sur ces décisions et non plus être en position d'exécutants de la décision du coordinateur, comme c'était le cas auparavant. Chez Ecobat, la réunion des copporteurs est créée avec la volonté d'attribuer des prérogatives aux travailleurs qui pourront, par voie de délégation, avoir prise sur des questions d'organisation du travail et de développement de l'entreprise. Pendant un temps, les travailleurs qui le souhaitaient étaient également autorisés à assister aux réunions du CA de l'entreprise, mais cette pratique fut rapidement abandonnée en raison, selon un interviewé, de la difficulté pour les travailleurs à « gérer les casquettes ». A l'ORCM, l'emboîtement actuel des ensembles (entre les prérogatives du comité de direction, du Cercle et celles de chaque directeur) tient essentiellement à la présence de ces directeurs dans chacune des instances, ce qui fait d'eux des points de passages obligés pour chaque décision.

Ces commentaires en témoignent, l'analyse de l'organisation doit donc se faire à la fois en mode statique (identifier les ensembles d'activités selon leurs trois paramètres) et dynamique (rendre compte de leur rapports d'emboîtement). En effet, c'est aussi en modifiant la dynamique des connexions entre ces ensembles que l'on peut avancer (ou reculer) dans le processus de transition. Dans le cadre de cette étude, nous n'avons pas souhaité opérer des classements entre les cas étudiés. Nous préférons livrer des outils d'analyse qui permettront aux organisations de se penser dans une perspective d'évolution, et aux travailleurs d'identifier leurs responsabilités en vue des gains démocratiques à poursuivre.

Chapitre 4



Des nœuds dans la transition démocratique

Notre enquête sur les organisations engagées dans des processus de transition démocratique révèle combien la poursuite de l'idéal démocratique *in vivo* charrie d'importantes confusions que l'on peut se figurer comme autant de nœuds entre des fils méritant d'être démêlés. Ces nœuds nous intéressent en tant qu'ils sont révélateurs des difficultés inhérentes à l'organisation d'un vivre-ensemble démocratique (et donc d'enjeux à traiter prioritairement dans l'organisation en transition). Les repérer et les traiter avec les travailleurs pourraient sans doute constituer une méthode d'enquête⁵¹ et d'accompagnement dans le but d'un approfondissement, tant du point de vue de la justice que de l'efficacité, de ces processus.

Nous abordons ici trois de ces nœuds : la décision de licencier, la culture de la convivialité et la place accordée aux personnes jouant un rôle moteur dans le déploiement du projet de l'organisation. Chacun d'eux peut être éclairé par l'analyse des difficultés à s'accorder sur le ou les niveaux pertinents dans l'organisation pour les traiter, c'est-à-dire *l'ensemble (qui, quoi, comment)*, pour reprendre la terminologie introduite dans le chapitre précédent, de décisions *internes à l'équipe, transversales ou générales à l'organisation*.

1 . Licenciement individuel *versus* solidarité collective

Dans une organisation du travail à horizon démocratique, la fin d'un contrat à durée indéterminée, qu'il s'agisse de licenciement ou de démission, est un événement de haute intensité car s'y déploient, avec vigueur et conviction le

51. John Dewey, *Logique. La théorie de l'enquête*, Ed. or. 1938, Paris, Presses Universitaires de France, 1993.

plus souvent, les principes de justice présents dans l'organisation. Dans l'entreprise capitaliste, le travailleur étant considéré comme instrument au service du projet des apporteurs en capital, il est normalement bien compris de tous que ces derniers peuvent se séparer de l'instrument en question s'il n'est plus rentable ou ne satisfait plus aux objectifs que l'employeur souhaite lui assigner. Or, même dans ce type d'organisation, les travailleurs supportent difficilement d'être traités de cette manière purement instrumentale. Ils s'y opposent au nom des principes de justice qui sont les leurs (service rendu, mérite, état de besoin, etc.).

Dans les cas qui nous occupent, la nature de la relation qui lie employé et employeur se trouve modifiée par le processus de transition démocratique, quand bien même les conditions de licenciement (exposé des motifs, préavis, indemnités, etc.) sont fixées par un contrat (qui doit lui-même respecter le droit du travail en vigueur). Bien que ces transformations des attentes engendrées par le processus de transition démocratique ne soient explicitées d'aucune manière dans le contrat, elles jouent comme un nouveau système d'attentes pesant sur les conduites des uns et des autres. Ainsi, la rupture ne pourra être uniquement légitimée par l'intention de préserver la « bonne santé économique » de la structure. Il faudra aussi, par exemple, justifier pourquoi elle concerne tel individu plutôt qu'un autre et cela devra se faire au nom de principes de justice acceptables pour l'équipe ou l'organisation toute entière. Mais il faut aussi pouvoir identifier le niveau pertinent auquel la traiter.

Ce nœud se manifeste particulièrement dans la façon dont la question a été abordée chez GrouPol. Le processus de transition démocratique y a perturbé fortement l'emboîtement des ensembles, ce qui explique le sentiment d'injustice partagé par certains travailleurs restés dans l'organisation. Plus concrètement, lorsque le problème du licenciement s'est posé, la structure était encore coordonnée par une seule personne. Il explique :

Je n'ai pas été assez clair avec moi-même et je n'ai pas trouvé de manière de mettre ça en débat de manière sereine en collectif... Mais est-ce possible ? [...] Ce que j'ai fait et refait, c'est, en début d'année, annoncer que l'on va perdre des emplois. Et poser la question au collectif : que fait-on pour l'éviter ? Et continuer à faire tout pour l'éviter, au prix de rapports de force terribles [...]. Mais il est difficile pour l'équipe de prendre en charge cela.

Quand la question s'est posée, l'ensemble au sein duquel discuter cet enjeu n'était donc pas identifié, le groupe des travailleurs se sentait concerné dans son ensemble et s'y est impliqué. Mais finalement, le CA et le coordinateur ont tranché à huis clos, sans que les travailleurs ne soient représentés. Outre ces licenciements, des décisions ont été prises de manière collective pour « limiter les dégâts », en allégeant temporairement les charges salariales de l'association (il s'agit essentiellement de réductions du temps de travail, le plus souvent

sous forme de crédit-temps pour une période de quelques mois). Cette démarche mobilisait un principe de solidarité interne à l'organisation.

Si cet enjeu du licenciement est délicat chez GrouPol, c'est parce qu'il implique de poser plus ou moins collectivement des choix qui en affecteront certains plus que d'autres. Une fois la décision de réduction du volume de personnel posée, il s'agit en effet de statuer sur qui va quitter l'organisation. Le débat houleux qui en découla (et qui a laissé des séquelles puisque deux personnes ne se parlent toujours pas, quatre ans après cet épisode) n'est pas sans lien avec le processus de transition lui-même : certains travailleurs sont jugés moins ajustés à ce que l'association est en train de devenir, soit parce que leurs matières de prédilection perdent en importance avec la redéfinition du projet institutionnel, soit parce qu'ils n'incarnent pas suffisamment, aux yeux de certains, la qualité de militant que l'association requiert dorénavant de ses travailleurs (et qui n'était pas nécessairement exigée, voire appropriée, lors de leur engagement). Ici, par manque de délibération avec l'ensemble des travailleurs, les ruptures de contrats ont été vécues comme une mise en danger du projet de démocratisation lui-même, le contredisant. Elles ont été lues par certains comme une opportunité instrumentalisée pour homogénéiser davantage l'équipe, la rendre conforme aux exigences inhérentes au projet institutionnel redéfini et à la transition démocratique en cours.

2 . Convivialité versus égalité

Chez Ecobat, la volonté de penser l'entreprise comme outil de « développement personnel » des travailleurs a conduit à modifier la façon de percevoir ces derniers. Ils ne sont plus seulement des individus dont on peut attendre une contribution efficace à la réalisation des missions de l'organisation. Ils ne sont pas non plus uniquement considérés comme des citoyens en quête de démocratie au travail, des sujets ayant le droit de définir l'horizon politique de leur organisation. Ils sont aussi des personnes perçues et traitées comme des êtres singuliers, qui se côtoient quotidiennement, s'attachent les uns aux autres et partagent une expérience commune en-deçà des valeurs démocratiques et du contrat de travail. Les rapports hiérarchiques s'en trouvent transformés, comme en témoignent ces deux extraits d'entretiens menés avec un responsable de site :

Ça rend les rapports beaucoup plus simples. T'as quelqu'un qui te parle comme ça, t'as plus l'impression de parler à un ami qu'à ton patron ou ton responsable. [...] T'es dans des échanges ici, le mardi ou autre, tu vas échanger, les gens vont étaler leurs états d'âme et bien, on va trouver une solution. Et tout le monde va te soutenir car ils ont déjà vécu ça.

Bah moi j'ai gardé des tics. D'où je venais mon patron c'était "monsieur". Quand tu arrives ici le monsieur il n'est plus obligatoire. Moi par contre, Jean-Baptiste je l'appelle toujours monsieur Jean-Baptiste. Et on m'a fait remarquer que je le fais seulement avec certaines personnes ici. Par exemple avec la responsable de la compta, je l'appelle aussi madame Asma. Alors que ça ne se justifie pas parce que même avec Étienne, c'est Étienne. [...] Et donc quand tu arrives, tu te dis "oui, c'est différent". Et t'es un peu perturbé.

L'inflexion de la verticalité des rapports semble opérer *via* une certaine proximité entre les travailleurs qui partagent leurs « états d'âme » et se tutoient. Ici, l'autre est reconnu dans ce qu'il a de plus singulier et cela rend malaisée la hiérarchisation⁵². La communauté des travailleurs est alors portée par un souci de faire vivre la convivialité en son sein. Parce que l'on se sent « à l'aise » en leur présence, ceux avec qui se réalise ce rapprochement sont parfois qualifiés d'« amis ». Sous cet horizon, les travailleurs partagent entre eux une certaine familiarité, une expérience commune qui ne passe pas systématiquement par l'interaction verbale mais se réalise plutôt dans un frottement régulier dans des « lieux communs »⁵³, que ce soit dans l'exécution des tâches ou durant les temps de pause.

Mais l'égalité démocratique ne présuppose pas un tel cadre : tous y sont reconnus égaux en droit, sans présupposer l'existence d'une quelconque amitié. Dans une perspective strictement orientée vers la justice, l'amitié tend plutôt à entraver le traitement juste et égalitaire des personnes. C'est donc au prix d'un certain détachement à l'égard des singularités personnelles qu'opère une communauté démocratique fondée sur l'égalité. Ainsi, chez GrouPol, la coordination qui est mise en place tend à dépasser les singularités des uns et des autres : les questions personnelles doivent être « montées en généralité »⁵⁴, justifiées en référence au bien commun ou aux règlements qui s'y réfèrent.

Quand quelque chose ne convient pas chez GrouPol, on ne va pas trouver la personne concernée. On met en place un dispositif qui vise à changer les choses ou à contrôler les dérives. Et ça, c'est un des défauts du fonctionnement actuel, c'est que effective-

52. La singularité personnelle résistant à toute comparaison et donc à tout classement

53. Olga Koveneva, « Les communautés politiques en France et en Russie », *Annales. Histoire, Sciences Sociales*, 2011, vol. 3, no 66, p. 787-817 ; L. Thévenot, « Voicing concern and difference », *art cit.*

54. L. Boltanski et L. Thévenot, *De la justification*, *op. cit.*

ment cela conduit d'abord à une multiplication des dispositifs. Chaque instance est censée contrôler l'autre et il faut aller voir les PV pour vérifier. (...). Mais en même temps, on ne pointe pas les responsabilités individuelles.

L'orientation démocratique donne lieu à des dénonciations critiques parfois virulentes mais partageant une orientation forte vers le bien commun. Les disputes se déploient en effet dans un cadre composé de principes de justice et de procédures formelles auxquels les membres de la communauté se soumettent pour régler leurs différends et agir en commun. A n'en pas douter, l'horizon démocratique au travail impose une forme d'exigence logique qui pèse sur tous les ensembles de vie au travail et presse progressivement pour plus de cohérence sur le triptyque (qui, quoi, comment) qui caractérise chaque *ensemble* au sein de l'organisation. On peut également formuler l'hypothèse suivante : les frustrations relatives au manque d'efficacité et la lourdeur des procédures exprimées dans l'extrait ne sont pas tant le fruit de l'orientation démocratique que celui d'une incapacité à identifier l'ensemble au niveau duquel telle ou telle décision doit être prise. Laquelle se trouve en outre doublée d'une difficulté à différencier les espaces supposés vivifier la convivialité et la connivence entre travailleurs, de ceux portés vers une démocratisation du travail.

3 . Leader charismatique *versus* égalité

Dans chacune des trois structures, des personnes semblent « sortir du lot » à l'occasion du processus de transition. Ces personnalités, souvent initiatrices du processus, sont figurées comme des êtres dotés d'une aura particulière parce qu'elles montrent la voie à suivre et sont effectivement suivies par d'autres. On peut alors parler de personnes dotées de charisme, dont Weber donne la définition suivante :

Qualité extraordinaire [...] d'un personnage, qui est, pour ainsi dire, doué de forces ou de caractères surnaturels ou surhumains ou tout au moins en dehors de la vie quotidienne, inaccessibles au commun des mortels ; ou encore qui est considéré comme envoyé par Dieu ou comme un exemple, et en conséquence considéré comme un « chef »⁵⁵.

55. Max Weber, *Economie et société*, Ed. or. 1922, Paris, Plon, 1995, p. 320.

Weber avance cette définition dans le cadre d'une réflexion autour de différentes formes de domination, dont celle qu'il qualifie de « domination charismatique » et qui paraît antagoniste avec les processus de transition démocratique qui nous occupe ici. Il s'agit en effet d'avancer vers un gouvernement fondé sur des principes de justice discutables et disputables par chacun des membres de l'organisation, reconnu sur pied d'égalité. Pourtant, cette forme de domination semble perdurer jusqu'aujourd'hui dans les cas de l'ORCM et d'Ecobat, alors même que ces leaders sont à l'initiative des processus de transition. Un travailleur parle du président de l'ORCM, initiateur du processus de transition, dans les termes suivant :

Je crois qu'ici il y a vraiment une culture d'entreprise qu'on ne rencontre pas ailleurs. Et ça, c'est insufflé par la personnalité du président. Ça, c'est indubitable (avec un grand sourire). C'est une personne très visionnaire, très bienveillante, qui a une qualité d'écoute envers chaque collaborateur. Il fait du jogging avec les collaborateurs le temps de midi, discute de plein de choses, des loisirs, des enfants, de maison, de travail... Ca favorise aussi cette culture. (...). Beaucoup d'attention est portée, de façon très bienveillante, à l'épanouissement de chaque personne. Il y a une assez belle compréhension du vécu de chacun. On est chouchouté en fait ici.

Ce serait donc de la « personnalité du président » que dépendrait la « culture d'entreprise » conviviale. C'est ici que se joue une forme de « domination charismatique » s'accommodant à l'horizon de la convivialité précédemment abordé. On l'a vu autour du cas d'Ecobat, entre êtres ordinaires et singuliers, il est difficile de dresser la moindre échelle. Ce qui laissait penser que l'horizon de la convivialité intégrait, à sa manière, une forme d'horizontalité. Cependant, comme on l'a noté, le type de communauté qui se déploie sous cet horizon n'est pas nécessairement orienté vers la démocratie. Parce qu'il y est délicat d'évaluer les personnes en regard de cadres conventionnels, alors considérés comme froids et jamais totalement ajustés aux spécificités des personnes en présence, une telle communauté laisse place à l'émergence d'êtres extraordinaires, qui « par nature » dépasseraient les autres et dont la grandeur ne pourrait être discutée ni disputée. La personne incarne alors l'institution en devenir (d'où, à l'ORCM, les craintes inhérentes au départ prochain du président). Si cette logique se déploie pleinement, c'est une hiérarchie inébranlable qui s'établit, inscrite dans la « nature » des êtres qui s'impliquent dans la transition, aboutissant à une situation pour le moins éloignée de l'horizon démocratique.

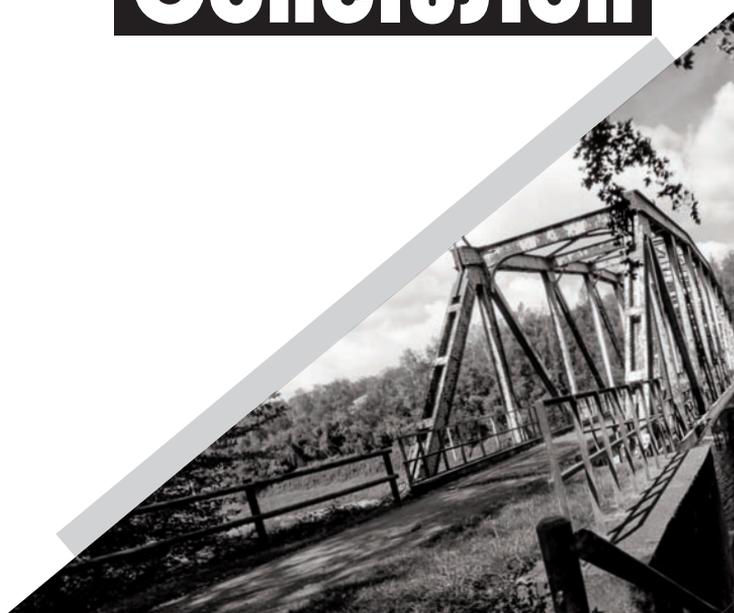
Il paraît donc particulièrement important d'examiner comment cette situation a été traitée dans le cas de GrouPol, où les leaders initiaux ont dû accepter de sortir de leur fonction au cours du processus. Dans cette association, le projet de transition fut initialement porté par la personne occupant le poste de coordinateur, soutenu par un nouveau président du CA. A deux, ils développent une proposition de changement à mettre en œuvre autour de la redéfinition du projet de l'association, y compris en son sein. Les autres travailleurs disent d'eux qu'ils sont de « fortes personnalités », qualité considérée comme nécessaire pour aller à contre-courant de ce qui se fait alors au sein de l'association, pour imposer leur vision à force d'argumentations. Mais, dans le même temps, cette force leur apparaît comme problématique : « on voulait travailler de manière plus démocratique mais pour la construire cette démocratie, on passe par des moments durs, c'est le paradoxe de la démocratie », rapporte l'un d'eux.

Pour parvenir à leurs fins, ils vont devoir porter personnellement de nombreuses charges et responsabilités, ce qui ne sera pas sans conséquence sur la santé du coordinateur de l'époque. La transition, bien que progressive, va finalement être relativement brutale. On l'a noté précédemment, pour se réaliser, elle a nécessité le retrait complet du coordinateur, l'équipe se voyant alors contrainte d'accepter de partager les tâches qu'il assumait, et d'aller ainsi vers une coordination « plus collective », « plus horizontale », « à plusieurs têtes » (pour reprendre les diverses expressions utilisées chez GrouPol). Ce départ signe une véritable avancée pour les travailleurs : c'est à présent trois (puis quatre) d'entre eux, nommés pour un mandat à durée déterminée au titre de coordinateur, qui organisent le travail antérieurement aux mains du seul coordinateur.

Les processus de transition démocratique ont en commun qu'ils cherchent à se départir d'un mode de pouvoir unilatéral et autoritaire*. Ils ne sont pas pour autant exempts d'autoritarisme et d'inégalité. Les nœuds de confusion traités dans ce chapitre révèlent et illustrent la vigueur du processus de transition en cours. Dans une logique délibérative volontariste, ils invitent à ouvrir des débats, au sein de l'organisation à horizon démocratique, sur les ensembles pertinents de décisions (qui, quoi, comment) et leur articulation dynamique.

* Au sens d'un pouvoir absolu, hétéronome, imposé de l'extérieur.

Conclusion



Du projet d'émancipation collective au travail

Le parcours réalisé dans cette étude, s'attachant à trois études de cas, offre une prise sur la complexité des processus de transition démocratique actuellement mis en œuvre dans certains milieux de travail. Pour sortir d'un mode de fonctionnement interne perpétuant des formes d'hétéronomie au quotidien dans la vie des travailleurs, ces organisations mettent en place depuis une dizaine d'années des démarches allant dans le sens d'un gouvernement plus démocratique du travail. Malgré cet horizon commun aux trois cas, il n'y a ni chemin ni destination unique dans ces institutions qui se différencient tant par leur statut juridique que par leur d'objet social. Nous avons ainsi approché une ASBL considérant la transition démocratique comme un appui nécessaire à son projet institutionnel, une entreprise privée visant un management plus humain et une institution parapublique appuyant sa démarche sur la sociocratie. Chacune donne alors une place variable à ses travailleurs en fonction des enjeux. Malgré cette pluralité, des enseignements à portée générale se dessinent.

1. L'apport de cette étude se joue au plan *descriptif et évaluatif*. Pour rendre compte de la réalité des organisations en transition démocratique, dans le but d'en faire une évaluation au temps présent et d'en mesurer le parcours, il nous semblait crucial de mettre au point des outils d'analyse permettant de rendre compte des dimensions de la transition et de l'état démocratique de chaque organisation. L'enjeu est également de permettre à chaque organisation, à chaque travailleur et à chacune des autres parties prenantes de s'auto-évaluer, de se donner des objectifs, d'identifier les aspects sur lesquels d'autres gains démocratiques peuvent être engrangés.

Nous avons ainsi proposé d'identifier trois ensembles d'activités, de compétences et de décisions dans *l'organisation (interne à l'équipe de travail, transversal aux équipes, généralisé à l'ensemble de l'organisation)*. Chacun de ceux-ci est défini selon *trois paramètres* : un périmètre d'objets de discussion pertinents (« quoi ? »), l'identification des *participants* (« qui ? »), *l'intensité* de la participation qui s'y joue, dont rendons compte *via* les techniques de gestion des pouvoirs (« comment ? »). En outre, *l'emboîtement de ces ensembles* présente un caractère dynamique. Pour évaluer les processus démocratiques de transition en cours, nous proposons donc de mesurer ce qui se joue, *a minima*, au niveau de ces trois ensembles de décisions selon, d'une part,

les trois paramètres identifiés (qui, quoi, comment) et, d'autre part, leurs articulations respectives. La notion de *transition* reflète la réalité d'un processus en cours, qui prend du temps pour être mis en place et approprié par les travailleurs, dont l'aboutissement n'est jamais certain et n'est peut-être même jamais possible.

2. Ici se joue la contribution de l'étude à une *conception extensive de la démocratie et de l'espace public*⁵⁶, voyant dans le projet démocratique un idéal jamais atteint, un projet toujours en quête de matérialisation, de concrétisation, toujours en devenir. Dès lors, il n'y a pas lieu de nous limiter à une compréhension des institutions de la démocratie réduite au champ des institutions de la démocratie représentative libérale. Nous devons plutôt considérer que tous les champs de la vie sociale sont interpellés par l'ambition d'émancipation individuelle et collective qui anime le projet démocratique.

Cette étude concourt à cette ambition. En effet, les organisations rencontrées sont mobilisées par un idéal démocratique dont elles témoignent, en tant qu'interpellation au quotidien des personnes, au-delà du rythme – indispensable – des grands moments de la vie de la démocratie représentative (élections). Elles ne réduisent pas non plus la participation des travailleurs à la seule dimension « opératoire » de leur travail qui ne peut être confondue avec une participation démocratique. Cette dernière impose en effet de reconnaître et de faire place à la dimension politique de ce même travail. La première perspective vise « le travail bien fait », non seulement dans son produit mais aussi dans son processus de production. La seconde dimension convoque quand à elle des principes de justice qui viennent organiser la production elle-même, mais aussi les relations entre travailleurs, la définition d'un projet commun et la possibilité pour tous de participer à son orientation. Notre étude invite donc à considérer, dans un même mouvement, les trois ensembles dans l'organisation (*interne à l'équipe de travail, transversal aux équipes, généralisé à l'ensemble de l'organisation*), relevant tous trois du périmètre légitime au sein duquel les travailleurs devraient pouvoir peser. Cet horizon descriptif permet l'évaluation des processus en cours dans diverses organisations, qu'elles soient sans but lucratif ou carrément capitalistes, sans limiter la question aux dimensions internes aux équipes de travail et en proposant aux travailleurs de conquérir à des différents niveaux leur autonomie, individuelle et collective.

56. Pour de plus amples développements, voir "À propos des institutions de la démocratie" in I. Ferreras, *Gouverner le capitalisme?*, op. cit., (pp.215-218) et Julien Charles, *La personne à l'épreuve des cheminements de la participation*, Mémoire pour le Master en sociologie, Université de Louvain, Louvain-La-Neuve, 2008.

C'est alors qu'on touche à la fragilité de la construction démocratique comme idéal guidant le vivre-ensemble. Aujourd'hui, dans un certain nombre d'organisations qui attendent l'implication des travailleurs, si les conditions permettant un « travail bien fait » sont (plus ou moins) garanties aux travailleurs, cela se fait sans que les autres dimensions de l'organisation (*transversal aux équipes, généralisé à l'ensemble de l'organisation*) ne leur soient accessibles. Il ne faut alors pas s'étonner que les processus de participation puissent alors être perçus comme une tromperie.

En outre, cela ressort clairement dans deux des organisations étudiées, les avancées démocratiques restent toujours fragiles, susceptibles d'être mises à mal par les acteurs en présence. La démocratie au travail, à la différence de la démocratie d'Etat, ne repose aujourd'hui sur aucune loi imposant sa force sur les règlements, chartes et autres procédures internes. Et elle ne dispose pas de beaucoup plus de relais externes en mesure d'exercer une pression plus ou moins diplomatique (pour poursuivre la métaphore étatique) en vue de maintenir vivace le projet de transition démocratique. En effet, l'activité syndicale, en même temps qu'elle abandonne la référence autogestionnaire, semble s'éloigner des questions organisationnelles.

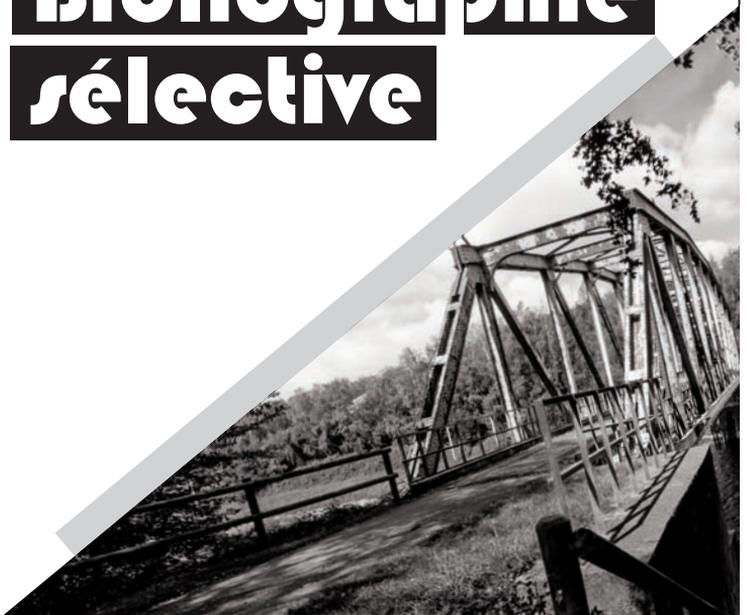
À ces fragilités s'ajoute le fait que le principe d'égalité (qui fonde normativement la démocratie et s'incarne notamment dans des procédures s'appliquant à tous) sait confronté à des inégalités de faits à des ressources inégalement accessibles aux uns et aux autres pour exercer leurs droits dans ces procédures. L'attention accordée à la domination charismatique de certains et au particularisme des affinités permet de pointer ces dimensions parfois ambivalentes des processus en cours, qu'un patient travail de politisation doit permettre d'identifier et de traiter au niveau adéquat dans l'organisation, dans le but d'une plus grande maturité de l'organisation dans sa capacité à l'autonomie collective⁵⁷.

3. Enfin, cette étude ouvre une perspective de *renouvellement* du débat sur la sortie du travail, aujourd'hui radicalisé autour de l'idée d'une sortie du salariat, ou de sa défense. En effet, à l'heure de l'« uberisation » de l'économie, de l'avènement de l'économie collaborative ou du partage, des confusions potentiellement dangereuses apparaissent et des attaques virulentes se font jour

57. En recourant à l'appareil conceptuel de Thévenot, on pourrait dire ici que l'enjeu de ce traitement politique par l'organisation en transition démocratique est de passer d'une coordination fondée sur la « grammaire d'affinité à des lieux communs », où la coordination se réalise « de proche en proche », à une coordination fondée sur la « grammaire des ordres de grandeur », qui recourt à des procédures et principes formalisés sur lesquels les travailleurs se seront accordés.

quant au statut, aux droits et aux protections garantis aux travailleurs. L'économie collaborative, rendue possible par ces nouvelles plates-formes d'échanges entre prestataires et usagers, contribue – à l'heure où nous écrivons ces lignes – à une dynamique d'individualisation des droits collectifs de travail. La perspective que nous traçons ici n'est en aucun cas celle-ci. Il est crucial de ne pas confondre l'horizon de démocratisation du travail et de ses organisations développé ici, avec une intention d'individualisation des relations de travail. La dynamique qui nous intéresse demande que le rapport salarial (rémunération, politique sociale et modalités de mise au travail) soit repensé pour sortir d'une situation d'exploitation marquée par l'hétéronomie individuelle et collective au travail. Que l'expérience du travail puisse devenir le lieu d'une dynamique d'autonomie individuelle et collective n'implique en rien de devoir renoncer aux droits collectifs et individuels acquis par les salariés au cours de deux siècles d'histoire de solidarité ouvrière. Dont la suite est donc à construire !

Bibliographie sélective



ARNSTEIN Sherry, « A ladder of citizen participation », *Journal of the American Planning Association*, 1969, vol. 35, no 4, p. 216-224.

BOLTANSKI Luc et THEVENOT Laurent, *De la justification. Les économies de la grandeur*, Paris, Gallimard, 1991.

BREVIGLIERI Marc, « Habiter l'espace de travail. Perspectives sur la routine », *Histoire & Société. Revue européenne d'histoire sociale*, 2004, no 9, p. 18-29.

CHARLES Julien, *La participation en actes. Entreprise, ville, association*, Paris, Desclée de Brouwer, 2016.

FERRERAS Isabelle, *Gouverner le capitalisme?*, Paris, Presses Universitaires de France, 2012.

FERRERAS Isabelle, *Critique politique du travail. Travailler à l'heure de la société des services*, Paris, Les Presses de Science Po, 2007.

MEDA Dominique, *Le travail. Une valeur en voie de disparition*, Paris, Flammarion, 1998.

THEVENOT Laurent, *L'action au pluriel. Sociologie des régimes d'engagement*, Paris, La Découverte, 2006.

Аппенхе



liste des personnes interviewées

ORCM (13)

1. Secrétaire général et président du comité de direction, femme et homme, 07/10/15.
2. Pilote du centre d'appel, femme, 29/10/15
3. Conseiller senior, homme, 29/10/15
4. Conseiller senior, homme, 29/10/15
5. Secrétaire général, femme, 09/11/15
6. Directeur, homme, 09/11/15
7. Secrétaire de direction senior, femme, 09/11/15
8. Directeur, homme, 09/11/15
9. Conseiller adjoint, homme, 09/11/15
10. Directeur, homme, 23/11/15
11. Directeur, femme, 23/11/15
12. Conseiller senior, femme, 23/11/15
13. Président du comité de direction, homme, 23/11/15

GrouPol (8)

1. Coordinatrice, femme, 05/10/15.
2. Coordinatrice, femme, 30/11/15
3. Travailleur, homme, 30/11/15
4. Coordinateur, homme, 03/12/15
5. Ancien travailleur, homme, 03/12/15
6. Membre du conseil d'administration, femme, 03/12/15
7. Membre du conseil d'administration, homme, 09/12/15
8. Ancien président du conseil d'administration, homme, 09/12/15

Ecobat (10)

1. Administrateur délégué, homme, 12/10/15.
2. Responsable des formations, homme, 09/11/15
3. Administrateur délégué, homme, 09/11/15
4. Responsable de site, homme, 24/11/15
5. Administrateur délégué, homme, 24/11/15
6. Responsable cour, homme, 24/11/15
7. Acheteur, homme, 24/11/15
8. Responsable cour, homme, 01/12/15
9. Acheteur, homme, 01/12/15
10. Commercial, homme, 01/12/15

Etudes
du CESEP



Dans les secteurs associatif, coopératif et non-marchand, à titre individuel ou collectif, nombre d'acteurs contribuent aujourd'hui à un décloisonnement de leurs démarches respectives, permettant de dépasser un sentiment diffus d'isolement et d'impuissance. Le travail de recherche mené au CESEP s'inscrit dans ce mouvement. Il s'intéresse à ces dynamiques d'émancipation, de solidarité et de critique, y compris là où elles sont sous-jacentes, dans les espaces où leurs expressions et mises en commun sont timides, voire entravées. Nos enquêtes contribuent à mettre au jour et à formuler des convergences et divergences d'action, de pensée et de valeurs. Nos études s'appuient des expériences concrètes, des repères méthodologiques et théoriques, et des horizons politiques et critiques. Elles visent à rendre les lecteurs capables de produire leurs propres analyses (ce qui passe, entre autre, par un compte-rendu de la démarche d'enquête). Systématiquement articulées aux autres modes d'intervention du CESEP (publication, accompagnement et formation), nos études participent à la définition de nouvelles collaborations.

2015

Transition démocratique au travail : défis et confusions

Recherches en Education permanente et en sciences sociales. Quelles analyses critiques de la société ?

2014

Les stages d'été, une démarche d'Education permanente ?

Persona non grata. Au seuil de la participation

2013

Les conditions de la participation, marqueurs de la vulnérabilité du participant
Derrière le miroir. De la grammaire médiatique de l'engagement et du militantisme en ligne

2012

De l'activisme en ligne au militantisme de terrain. Les nouvelles formes d'engagement

Education permanente : ses enjeux actuels et à venir

2011

Médiation numérique et Education permanente. Pratiques & défis

Le processus de l'engagement volontaire et citoyen : des valeurs, des individus et des associations

Le CESEP...

Le CESEP est une organisation reconnue d'Education permanente et d'Insertion Socioprofessionnelle. Il est un opérateur du Plan Mobilisateur des Technologies de l'Information et de la Communication (PMTIC). Organisation progressiste qui adhère aux valeurs démocratiques, le CESEP a pour mission de faciliter l'exercice de la citoyenneté et de l'action collective.

Le rôle de citoyen implique de réactualiser en permanence ses connaissances et compétences et d'en acquérir de nouvelles pour comprendre les enjeux de la société dans laquelle nous vivons et d'être en capacité d'y jouer un rôle actif. Cela se fait au travers de différentes actions : la formation des travailleurs du secteur associatif et non-marchand, et plus particulièrement du secteur socio-culturel et social, la formation des demandeurs d'emploi, l'accompagnement de projet, la consultance, la production d'outils d'analyse et d'études, la lutte contre la fracture numérique, la promotion des logiciels libres. Dans ce cadre, le CESEP participe activement à différents projets européens et transnationaux. Il est soutenu dans son action par la Région wallonne, la Fédération Wallonie Bruxelles, l'Union européenne et la province du Brabant wallon.



Après s'être professionnalisées, de nombreuses associations s'interrogent aujourd'hui sur leurs modalités d'organisation du travail. Certaines souhaitent évoluer vers d'autres modes de fonctionnement interne, plus démocratiques. Ce mouvement est large et ne touche pas seulement les associations : services (para-)publics et entreprises privées s'y engagent également. Il naît de la confrontation aux limites de la démocratie parlementaire, qui ne permet bien souvent pas de faire valoir l'égalité démocratique au-delà de l'isolement. N'est-il pas temps que le quotidien des travailleurs cesse de contredire l'idéal démocratique qui fonde notre société ? Mais est-il possible de parler de démocratie dans le cadre du travail salarié ? Quels sont les gains démocratiques qui peuvent être envisagés dans cette situation ? Sur quels objets, avec quels participants et quelles techniques ces avancées se réalisent-elles ? Cette étude entend répondre à ces questions en démêlant également quelques malentendus fréquents autour de l'idée et des pratiques de transition démocratique au travail.

