

**Faculté des sciences économiques,
sociales, politiques et de communication**

Les nouvelles organisations de travail et la concertation sociale à la lumière de la théorie des économies de la grandeur.

Auteur : Patrice Mainil
Promoteur : John Cultiaux
Lecteur·rices : Julien Charles, Laurence Blésin
Année académique 2021-2022
Master en politique économique et sociale

Les nouvelles organisations de travail et la concertation sociale à la lumière de la théorie des économies de la grandeur.

Remerciements :

En 2015, lors d'une formation syndicale, j'ai eu la chance d'assister à une présentation de la sociologue Isabelle Ferreras sur la démocratie en entreprise. J'ai été impressionné par l'aplomb et l'argumentation de cette universitaire face aux rires et au scepticisme de l'assemblée de délégués syndicaux. Cette démonstration a été l'une des étincelles qui m'a conduit à m'inscrire au master de la FOPES. Plus tard, j'ai rencontré d'autres étincelles passionnantes à la FOPES. Je tiens donc à remercier les enseignants, les élèves et les collaborateurs qui gravitent autour de la FOPES. J'ai pris beaucoup de temps pour finir ce mémoire. Je n'y serais pas arrivé sans la supervision bienveillante sur (très) long terme de mon promoteur et de mes accompagnateurs : John Cultiaux, Julien Charles et Laurence Blésin. Votre cadrage à distance m'a permis de garder confiance et de structurer mes idées, merci de votre patience.

Merci à mes amis de la FOPES et notamment Nathalie, Maximilien, Nicolas, Réjane et les autres qui m'ont soutenu dès les premiers jours.

Mais je n'aurais pas terminé ce travail sans la patience, l'amour et les sacrifices de ma compagne Cécile, et de mes deux garçons, Louis et Marcel. Tout cela n'a pas été vain. Merci.

Table des matières :

Introduction.....	7
1 ^{ère} partie : Approche théorique	8
1. Organisation du travail	8
1.1 Transformations des modes d'organisation du travail	9
1.2 Une nouvelle organisation du travail : La libération de l'entreprise.	13
2. La concertation sociale en Belgique	20
2.1 Les origines	20
2.2 Acteurs et moyens syndicaux	23
2.3 Déclin et mutation du travail syndical	26
2.4 Légitimité du terrain et engagement militant	29
3. Champs d'analyse	31
3.1 Etude de cas : La société AW Europe	31
3.2 Problématique chez CSS	35
4. Concepts théoriques	37
4.1 Le pouvoir dans l'organisation de travail	37
4.2 Organisation en réseau	40
4.3 Théorie des économies de la grandeur	41
4.3.1 Fondements de l'accord	45
L'épreuve comme outil de convention	45
4.3.2 Les nouvelles organisations du travail à l'épreuve des grandeurs.....	47
4.3.3 Le capitalisme dans la théorie des économies de la grandeur.	48
4.3.4 Limites de la théorie des économies de la grandeur :	49
4.3.5. L'organisation syndicale dans la théorie des économies de la grandeur.....	50
4.4 Conclusion théorique et hypothèses :	52
2 ^{ème} partie : Approche empirique.....	52
5. Méthodologie et approche empirique	52
5.1 Méthode de collecte	53
5.2 Champ d'analyse	54
5.3 Limites des entretiens	55
5.4 Questions sur les valeurs de justice	56
6. Analyse des entretiens	58
6.1 Le changement d'organisation chez CSS	60
6.2 Les perceptions du changement chez les travailleurs	61
6.3 Relations avec le management	62

6.4 Problématique CSS : un conflit entre plusieurs mondes	63
6.5 Autre problématique CSS : L'orientation business.	65
6.6 Relations avec les syndicats	67
6.7 Déclin de l'engagement syndical et nouvelles organisations de travail	69
6.8 Pistes de solutions pour les organisations syndicales	70
7. Discussion	72
8. Conclusion.....	75
8.1 Hypothèse n°1 : <i>Dans le contexte des nouvelles organisations de travail, la relation entre les travailleurs et les organisations syndicales s'est dégradée.</i>	76
8.2 Hypothèse n°2 : <i>La concertation sociale en entreprise est impactée par les nouvelles organisations de travail.....</i>	77
8.3 Hypothèse n°3 : <i>L'action syndicale ne peut se justifier dans le contexte des nouvelles organisations du travail.....</i>	79
Bibliographie	82
Ouvrages.....	82
Articles et dossiers :	83
Sites consultés :	84

Introduction

L'entreprise est en constante évolution au rythme de la société, des cultures et des tendances économiques. Les nouvelles organisations de travail sont liées aux évolutions du capitalisme et de la globalisation de l'économie. Les travailleurs et chefs d'entreprise s'adaptent aux marchés. Dans mon entreprise, j'ai observé des dépressions, des burnouts, des collègues qui ne trouvaient plus de sens dans leur travail. J'ai rencontré des délégués syndicaux qui étaient fatalistes, résignés et d'autres qui voyaient la lutte syndicale comme dans les années 1950, prêts à monter sur des barricades mais qui se heurtaient à des directions d'entreprises entourées d'avocats, de conseillers et qui refroidissaient les espoirs de démocratie. Je n'ai pas trouvé de réponses auprès des organisations syndicales sur les nouvelles tendances de management en entreprise. J'ai donc décidé de comprendre les transformations qui s'immisçaient dans l'entreprise, comment elles étaient arrivées et comment les syndicats réagissaient face à ce mouvement.

A travers le dialogue social en entreprise, comme dans beaucoup d'autres organisations ou lieux de relations, des personnes échangent selon des stratégies ou des relations de pouvoir. Mais dans les recherches d'accord ou lorsque des différends surviennent, les personnes impliquées vont aussi mobiliser des justifications. Elles vont argumenter, échanger selon leurs valeurs ou normes sur ce qui leur paraît juste. L'évolution des organisations de travail qui modifie les relations dans l'organisation doit probablement aussi perturber le dialogue social dans une entreprise. La première partie de ce mémoire se penchera donc sur l'historique de l'évolution de l'organisation de l'entreprise, les nouvelles formes d'organisation et sur le contexte global qui a permis cette transformation avec les nouvelles entreprises. La seconde partie rappellera l'institutionnalisation de la concertation sociale ainsi que les difficultés actuelles et les défis qui concernent les organisations syndicales en Belgique. Avec ce contexte posé, nous visiterons brièvement les concepts théoriques de pouvoir et de réseaux dans une organisation, puis nous nous attacherons à décrire la théorie des économies de la grandeur de Boltanski et Thévenot pour comprendre les enjeux des nouvelles organisations du travail dans l'entreprise et son impact sur le dialogue social. Cette théorie des économies de la grandeur de Boltanski et Thévenot permet l'analyse de justifications qui alimentent les recherches d'accords ou de compromis. Nous observerons que la tendance à la globalisation des gestions d'entreprise peut également impacter la concertation sociale. A la lumière des concepts théoriques, nous

proposerons quelques hypothèses sur la problématique des nouvelles organisations du travail et de la concertation sociale.

La partie empirique du mémoire sera ensuite abordée avec une description de la méthode de collecte de données et l'analyse des entretiens en vue d'explorer la question de recherche de base “*Quelle est l'impact des nouvelles organisations de travail sur la concertation sociale et sur les travailleurs ?*” en lien avec la théorie des économies de la grandeur. Enfin, les hypothèses seront vérifiées à travers le retour des entretiens et une conclusion de la recherche sera proposée.

1^{ère} partie : Approche théorique

L'émancipation du travail, accompagnée de l'émancipation des classes laborieuses libérées de l'oppression et de l'exploitation, a été certainement un progrès dans le sens de la non-violence. Il est moins sûr qu'elle ait été aussi un progrès dans le sens de la liberté.

Hannah Arendt. (2017) p.179

1. Organisation du travail

Le travail est une source de liens et de conflits. Organisé, le travail est un agrégat de volontés communes de créations, d'émancipations, de lien social, de plaisir, de tensions, de productions matérielles ou spirituelles mais aussi de construction identitaire, culturelle ou de gouvernance en tant qu'outil de stabilité sociale. Depuis la révolution industrielle, l'organisation scientifique du travail est à la fois objectivante et aliénante. En effet, la mutation technologique a permis un partage inégalé des informations mais aussi une standardisation importante des modes de consommation. Certes, l'organisation du travail en entreprise n'a pas subi une révolution fondamentale avec les technologies digitales et la globalisation des marchés, mais il faut pourtant observer une tendance à une nouvelle gestion de l'entreprise et des relations au travail en lien avec une quête de sens ou de nouvelles attentes des responsables d'entreprise et des travailleurs.

Dans les entreprises, les différentes mutations du travail ont suivi plusieurs principes historiques d'optimisation des capacités de production et de rentabilité financières. Nous développerons ici, principalement, les nouvelles organisations du travail telles que décrites par Boltanski et Chiapello dans leur ouvrage “Le nouvel esprit du capitalisme”¹ et qui elles-mêmes, s'adaptent, se mélangent et se renouvellent sous diverses formes comme les méthodes agiles

¹ L. Boltanski, E. Chiapello, Le nouvel esprit du capitalisme, ed. Gallimard, 1999 (rééd. 2011)

ou les entreprises dites “libérées”, selon les contraintes et les besoins des responsables d’entreprise.

1.1 Transformations des modes d’organisation du travail

Le monde du travail évolue au gré des progrès technologiques, des besoins économiques, des valeurs culturelles ou de facteurs politiques dans un système capitaliste. Depuis la révolution industrielle et la division scientifique du travail de Taylor², le savoir est monopolisé par l’employeur pour le bien de tous. Car la hausse de la productivité et l’organisation du travail prescrit entre les mains du patron a permis des hausses de salaires et multiplié la croissance des entreprises et des emplois³. Il paraît évident que tout ce développement de productivité basé sur une approche scientifique et donc de travail prescrit n’aurait pas été possible sans l’implication, la motivation et les savoirs informels des travailleurs, c’est à dire avec le travail réel. L’exécution du travail prescrit seul, aurait sans doute mené à la grève du zèle sans l’approche concrète du travail réel du travailleur. Le fordisme⁴, a également permis d’augmenter la productivité avec l’organisation du travail à la chaîne et l’adaptation des salaires mais au prix de très hauts taux de rotation dans ses usines et d’uniformisation des modes de production et d’organisation stricte des usines de production durant la première partie du XXème siècle.

Quelques crises financières plus tard, le monde du travail est toujours inscrit profondément dans le système capitaliste. L’esprit du capitalisme⁵ s’est auto-renforcé par la critique sociale (basée sur la dénonciation des inégalités créées par le capitalisme) puis avec la critique artiste (basée sur l’appel à l’autonomie, la liberté individuelle et expressive, dans le capitalisme) comme l’expliquent Luc Boltanski et Eve Chiapello dans “Le nouvel esprit du capitalisme”⁶. Renforcé par ces critiques, le capitalisme a permis d’exploiter des ressources très efficacement pour améliorer les conditions de vies matérielles, sociales et de santé en occident. Il est passé par plusieurs phases d’évolutions pour arriver à un *3ème esprit du capitalisme*, un capitalisme globalisé et interconnecté⁷. En effet, l’ère post-industrielle a laissé place à une progression rapide de la globalisation dès la fin des années 70, tandis qu’un phénomène inverse de déclin des grands collectifs et d’individualisation apparaissait. “*Nous étions en présence de collectifs*

² Frederick Winslow Taylor, *The Principles of Scientific Management*, Harper & Brothers, 1911

³ D. Linhart, *La comédie humaine du travail. De la déhumanisation taylorienne à la sur-humanisation managériale*. Editions Eres, 2019. P68 à 73

⁴ d’après Henri Ford (1863-1947). Ingénieur américain, fondateur de la marque automobile Ford. Avec sa méthode de standardisation et de rationalisation de l’organisation de travail dans ses usines de construction automobile, il est l’un des précurseurs du management moderne.

⁵ D’après *Le nouvel esprit du capitalisme* de L.Boltanski et E. Chiapello, 1999, en référence à l’ouvrage de M. Weber *L’éthique protestante et l’esprit du capitalisme*. 1904

⁶ L. Boltanski, E. Chiapello, *Le nouvel esprit du capitalisme*, ed. Gallimard, 1999 (rééd. 2011)

⁷ L. Boltanski, E. Chiapello, idem.

*homogènes : les grandes entreprises et les syndicats, chacun représentants de classes sociales. C'est l'élaboration de collectifs qui a permis de parvenir à des négociations entre ouvriers et patronat et qui a amené au compromis qu'était l'Etat providence. Depuis les années 70, nous sommes en présence d'un processus de « dé-collectivisation » ou de « ré-individualisation », notamment dans le domaine du travail. Il est de plus en plus demandé aux travailleurs d'être autonome, flexible et responsable, comme nous le notions précédemment. Un certain nombre de personnes s'adaptent aux nouvelles exigences, alors que d'autres se retrouvent à la marge.»*⁸ La rentabilité économique de l'après-guerre s'est essoufflée avec notamment l'apparition du chômage structurel élevé, le besoin de renouvellement de l'industrie de production de biens (automobiles, électroménager, etc.) et une dépendance toujours plus grande aux énergies (cfr. la crise pétrolière de 1974). Le trio institutionnel fordiste "Etat- syndicat-marché" fonctionnait sur un équilibre, certes, précaire, mais qui apportait la concertation entre les parties, une sorte de régulation sociale permettant l'acceptation des effets externes de l'organisation de travail et économiquement supportable pour les entreprises.

Avec la mondialisation et autres réorganisations postfordistes, la structure institutionnelle n'est plus suffisante pour réguler les réalités économiques et organisationnelles des entreprises contemporaines.⁹ L'arbitrage social légitime postfordiste devra-t-il se réaliser par des compromis dans l'entreprise elle-même, avec une réduction importante des structures institutionnelles traditionnelles (Etat, droit du travail, syndicats) ?

Les entreprises privées ont dû s'adapter avec de nouvelles organisations de travail. La classe ouvrière s'est réduite à mesure que les grandes industries occidentales des secteurs primaire et secondaire s'exportaient vers l'Asie. L'émergence du secteur tertiaire en Europe a vu gonfler les statuts d'employés et de cadres dans les entreprises. Avec le développement du secteur des services et les hausses de qualifications des travailleurs, la gestion de l'entreprise a également connu des transformations.

Les avancées technologiques ont connecté les marchés à la planète entière en réduisant les distances et les actionnaires sont devenus plus prudents mais néanmoins plus exigeants de retours sur leurs investissements. La relation entre managers et actionnaires s'est tendue. Le

⁸ Maud VERJUS, "La question de l'engagement : d'hier à aujourd'hui. Essai d'une typologie." CESEP, Centre de Formation des Cadres Culturels. Décembre 2018. p.14.
<https://www.cesep.be/PDF/ETUDES/ENJEUX/engagement.pdf>

⁹ Daudigeos Thibault, Valiorgue Bertrand, « Les limites du traitement marchand de la Responsabilité sociale de l'entreprise », *Revue Française de Socio-Économie*, 2010/2 (n° 6), p. 65-86. DOI : 10.3917/rfse.006.0065. URL : <https://www.cairn.info/revue-francaise-de-socio-economie-2010-2-page-65.htm>

monde financier a pris les commandes de l'entreprise en laissant la direction opérationnelle aux cadres supérieurs contre une participation aux résultats (stock-options)¹⁰. La rationalisation des entreprises dans un monde de plus en plus compétitif entraîne inévitablement des réajustements dans l'organisation du travail. Le capital n'est plus directement entre les mains de la direction des entreprises depuis que les actionnaires se sont éloignés de la gestion quotidienne des entreprises et des fonds d'investissements, et groupes d'actionnaires qui ont diversifiés leurs portefeuilles, suivent à distance les résultats financiers des entreprises. Pour assurer des retours sur leurs investissements, ils engagent à grands frais des directeurs, des managers et des PDG (Président-Directeur Général)¹¹. Ces responsables généralement engagés à durée relativement limitée sont entièrement concentrés sur les objectifs de bilans financiers et de profit fixés par les actionnaires. Le chef d'entreprise ne cherche plus uniquement ce qu'il veut produire mais surtout comment satisfaire l'actionnaire. Désormais, la technostructure, réseau de managers, ingénieurs et experts, définissent la marche à suivre dans l'entreprise post-moderne¹². Ce réseau doit maintenir des ratios positifs et l'organisation du travail en entreprise doit alors se redéfinir régulièrement. Les attentes sur ce sujet semblent énormes aussi bien du côté employeur que travailleur. Les nouvelles organisations du travail ont donc un terrain propice pour se développer.

La gestion du travail en entreprise s'est développée à travers des tâches définies et formalisées selon des procédures. Les modèles de gestion à flux tendus ont permis des économies et des hausses de productivité par une gestion des stocks plus rationnelle, au plus près des besoins des clients et des concepts d'"allègement" des coûts et des flux issus de l'industrie automobile japonaise. Dans les moyennes et grandes entreprises, la gestion du personnel est également rationalisée et organisée par une équipe au service de la direction. Cette supervision des ressources humaines permet d'assurer le suivi de la motivation des travailleurs et de leurs performances à travers la culture et les valeurs de l'entreprises. Ces services sont également les interlocuteurs privilégiés dans les relations avec les représentants syndicaux. Encadrés par des

¹⁰ Batteau Pierre, « Actionnaires, dirigeants financiers et managers. Historique et perspectives », *Revue française de gestion*, 2009/8-9 (n° 198-199), p. 319-342. URL : <https://www.cairn.info/revue-francaise-de-gestion-2009-8-page-319.htm>

¹¹ Preuve de la globalisation toujours plus intense, le titre de PDG s'anglicise en CEO (Chief Executive Officer) dans les médias et dans les conseils d'administrations d'Europe.

¹² Batteau Pierre, « Actionnaires, dirigeants financiers et managers. Historique et perspectives », *Revue française de gestion*, 2009/8-9 (n° 198-199), p. 319-342. URL : <https://www.cairn.info/revue-francaise-de-gestion-2009-8-page-319.htm>

ressources humaines, les travailleurs seront sollicités via le toyotisme¹³ et le lean¹⁴ management à réduire les coûts, les stocks, les opérations et process inutiles par eux-mêmes. L'amélioration continue est alors confiée aux travailleurs. Supervisés par un environnement bureaucratique, les travailleurs seront progressivement individualisés et engagés dans des procédures multiples pour cadrer chacun de leurs gestes. L'autonomie est mise en avant.¹⁵

Luc Boltanski et Eve Chiapello¹⁶, ont décrit les transformations dans les organisations du travail à travers l'analyse de la littérature spécialisée de management. "Le nouvel esprit du capitalisme" prend, en effet, une nouvelle dimension dès les années 1990 avec le rejet d'une bureaucratie pesante et lente, l'introduction des processus d'amélioration continue, d'appels à la sous-traitance, à la flexibilité des emplois (contrats à durée déterminée, intérim, consultance), le travail en réseau et par équipe ("reengineering") ou l'utilisation de vocabulaire anglophone spécifique (manager, management, coach). Les auteurs identifient les volontés d'alléger les hiérarchies en cultivant la vision et les valeurs du leader et en introduisant l'"auto-contrôle" dans les équipes¹⁷. *"On peut schématiser ce changement en considérant qu'il a consisté à substituer l'autocontrôle au contrôle et par là à externaliser les coûts très élevés du contrôle en en déplaçant le poids de l'organisation sur les salariés. La capacité à manifester des qualités d'autonomie et de responsabilité constitua l'une des nouvelles épreuves qui permirent de se séparer d'un même geste des ouvriers contestataires et des petits chefs abusifs que le nouveau mode de contrôle, reposant pour l'essentiel sur l'autocontrôle, rendait désormais inutile."*¹⁸

La séparation vie privée et vie professionnelle a également été réduite avec les variations et flexibilités des horaires, les temps partiels, la pluralité des modes de rémunération ("avantages de toute nature" en Belgique, véhicules de société, assurances groupe ou individuelles, couverture médicale). La frontière domestique est d'autre part atteinte par l'utilisation toujours plus présente des réseaux sociaux où se mélangent les relations professionnelles et privées comme avec les repas d'affaire ou dîners pour entretenir les relations.

¹³ Méthode d'organisation du travail orientée vers la réduction des coûts et des stocks par les principes d'"amélioration continue" et des approvisionnements "juste-à-temps" dans l'industrie automobile japonaise inspirée dans les années 1960 au Japon par Taiichi Ohno, ingénieur chez Toyota.

¹⁴ Méthode de gestion du travail adaptée du toyotisme. Le *lean* (en français : *dégraissage, maigre*) management fait appel à une réduction des coûts, par une gestion plus tendue des stocks, mais aussi une réduction des processus et du personnel ainsi qu'en mobilisant les principes de l'"amélioration continue". Cette méthode s'exporte au-delà des usines de production dans les entreprises de services et technologiques.

¹⁵ Thomas Coutrot. Libérer le travail, Pourquoi la gauche s'en moque et pourquoi ça doit changer, éditions du Seuil, 2018. PP. 156-157.

¹⁶ L. Boltanski, E. Chiapello, Le nouvel esprit du capitalisme, ed. Gallimard, 1999 (rééd. 2011)

¹⁷ L. Boltanski, E. Chiapello idem p125 à 152.

¹⁸ L. Boltanski, E. Chiapello idem p297.

Boltanski et Chiapello remarquent que ces changements sont profonds et ne sont pas une continuité “normative” des précédentes évolutions du capitalisme dans les entreprises¹⁹. Les transformations majeures en entreprise sont axées sur deux types de flexibilité. Flexibilité interne d’une part, par la transformation de l’organisation du travail et des techniques utilisées (polyvalence, auto-contrôle) et d’autre part, une flexibilité externe induite par l’organisation en réseau (sous-traitance, intérim et temps partiels)²⁰ Parmi toutes les évolutions des gestions du travail en entreprise, de nouvelles organisations de travail telles que les “entreprises libérées” appuient à nouveau sur les concepts d’autonomie, d’innovation, de réduction des fonctions de management et de responsabilisation des travailleurs.

1.2 Une nouvelle organisation du travail : La libération de l’entreprise.

Avec toutes les transformations syndicales et du monde économique, les organisations de travail sont en perpétuelle recherche de solutions plus ou moins efficaces pour gérer l’entreprise et son personnel. Le contexte particulier de nouvelle organisation du travail qui a mobilisé mon attention provient d’un concept de gestion d’entreprise appelé “Entreprise libérée”. Ce concept est une nouvelle exploration des nouvelles organisations de travail (ou new management comme on le trouve aussi dans les milieux anglophones). La libération d’entreprise, bien que reprenant des recettes déjà exploitées pousse les principes de nouvelles organisations du travail vers une mobilisation complète de la structure de l’entreprise selon des objectifs définis par un leader.

La popularité de l’entreprise libérée provient d’un livre d’Isaac Getz et Brian M. Carney²¹ *Liberté et Cie* paru en 2009 aux Etats-Unis. L’ouvrage commence alors à faire parler de lui et faire le tour du monde et à s’imposer dans les bibliothèques de management. Cet essai s’inspire de plusieurs réussites dans le monde des entreprises et des managers pour décrire une nouvelle façon d’organiser le travail et de gérer l’entreprise. Si certains exemples cités dans le livre ont été observés durant les années 1970, les auteurs auront l’opportunité de populariser un phénomène qui est de plus en plus abordé dans les milieux du management : l’entreprise libérée. Le terme de libération avait lui-même été proposé auparavant par Tom Peeters dans son livre *Liberation Management*²². Celui-ci y décrivait déjà les problèmes de verticalité de la hiérarchie,

¹⁹ L. Boltanski, E. Chiapello idem p254.

²⁰ L. Boltanski, E. Chiapello idem p318 à 333

²¹ I. Getz et B.M. Carney. *Freedom, Inc. : Free your employees and let them lead your business to higher productivity, profits, and growth*. Crown Business, 2009.

Traduction française : *Liberté & Cie, Quand la liberté des salariés fait le succès des entreprises*. Librairie Arthème Fayard, 2012

²² T. Peters. *Liberation management* (traduction version française : *L’entreprise libérée*), Dunod, 1993.

des excès d'autorités directives et conseillait la promotion de l'innovation individuelle, de l'autonomie, de la responsabilité et de la décentralisation par projet. Cette nouvelle euphorie dans les milieux des ressources humaines s'est rapidement propagée dans les médias spécialisés et plusieurs chefs d'entreprises privées voire publiques ont tenté, de près ou de loin, l'approche stratégique de I. Getz et B. Carney (en Belgique : Décathlon, le SPF santé et le SPF transports). Cette libération de l'entreprise s'inscrit dans les critiques de l'évolution de l'organisation du travail depuis près d'un siècle. Les nouvelles organisations du travail ont déjà soulevé les problèmes cités par les auteurs. L'entreprise libérée de Getz et Carney arrive toutefois à un moment précis avec des idées et des constats, certes, déjà présentés mais sans doute dans une fenêtre d'opportunité propice à de nouvelles considérations. Les auteurs déclarent, en effet, que la relation entre dirigeants et salariés n'est pas optimale et que la productivité d'une entreprise s'en ressent notamment par des excès de bureaucratisation, de procédures et de hiérarchisation. La motivation des travailleurs est également un problème que l'on peut gérer par de la responsabilisation et un traitement plus équitable avec plus de respect. Pour les promoteurs de la libération d'entreprise, la hiérarchie managériale n'est plus indispensable et l'autonomie du travailleur doit être mise en avant²³. Sandrine Frémeaux et Laurent Taskin dans l'ouvrage "L'entreprise délibérée", identifient trois étapes clés de la libération de l'entreprise : *"Affirmer l'égalité de tous les membres de l'organisation ; ensuite définir la vision que l'entreprise poursuit, y compris sa vision pour les travailleurs ; enfin, mettre en place des pratiques qui amènent les travailleurs à s'autogérer."*²⁴ Ils insistent également sur l'importance accordée à la vision du "leader libérateur" et à la mission ou l'objectif commun que celui-ci décrira pour l'organisation.

Les auteurs de l'entreprise libérée expliquent qu'"il n'est pas simple d'imposer le changement. En libérant les travailleurs des contraintes de procédures et de hiérarchies, en les remettant aux commandes de leur travail et avec de la confiance, le changement viendra du travailleur lui-même²⁵. Il suffirait donc de lui indiquer, le conseiller sur la vision ou les attitudes qu'il devrait adopter pour qu'il crée le changement de lui-même afin transformer son obéissance à l'autorité et aux règles en "auto-direction" accompagnée d'une bonne dose de motivation nouvelle.

Libération, plaisir, bonheur, qualité de vie au travail, produire pour des amis, etc. Ce sont les concepts que les libérateurs semblent naturellement promettre à leurs collaborateurs en échange

²³ I. Getz et B.M. Carney. *Liberté & Cie, Quand la liberté des salariés fait le succès des entreprises*. Librairie Arthème Fayard, 2012

²⁴ Mathieu Detchessahar (coord.), *L'entreprise délibérée. Refonder le management par le dialogue*. Ed. Nouvelle Cité, 2019. P.96

²⁵ I. Getz et B.M. Carney. *Idem*, p426.

d'une grande prise de responsabilité. Getz et Carney précisent que pour satisfaire les besoins universels des salariés, et pour qu'ils agissent librement et efficacement, ils doivent comprendre la vision de l'entreprise et la manière dont leurs actions intègrent cette vision²⁶. Les conclusions de Getz et Carney ne s'appuient pourtant pas sur des théories ou recherches rigoureuses et avancent des constats assez caricaturaux ou des propositions déjà mobilisées par d'autres chercheurs par le passé, comme le soulignent J. Cultiaux et Léon Xavier.²⁷ Ceux-ci, citent notamment la capacité d'innovation des acteurs en entreprise décrite par Norbert Alter²⁸ ou l'engagement des cadres dans un environnement de travail toujours plus complexe d'après J-P Bouilloud²⁹.

A ce jour, peu d'entreprises en Belgique ont suivi le processus de libération complet ou le revendiquent au-delà de l'expérience. Les entreprises qui ont réellement libéré leur management, leur organisation, leurs travailleurs et les directions sont parfois citées dans la presse mais elles restent peu nombreuses à revendiquer le titre de "libérées" ou autonomisée. Car dans ses recommandations, l'entreprise libérée s'inscrit comme une variante des nouvelles organisations de travail "agiles" ou le lean management. Elles partagent la dynamique de responsabilisation afin que le travailleur se dépasse et mette sa créativité au service du projet commun. Mais cette autonomie affirmée est-elle réelle, sans partage de pouvoir de la direction ? S'il y a transfert des responsabilités du personnel d'encadrement vers les équipes de travailleurs, la gestion globale de l'entreprise reste toutefois entre les mains du patron, du leader libérateur qui fixe le sens et l'objectif de la mission de l'entreprise. Dans les nouvelles organisations de travail comme dans les entreprises libérées, le pouvoir reste entre les mains du "management" et la légitimité de ce pouvoir semble induite par l'engagement du travailleur dans sa nouvelle approche au travail. Vincent de Gaulejac utilise le concept de "managinaire" dans lequel *"chacun est invité à cultiver son autonomie, sa liberté, sa créativité pour un pouvoir qui renforce sa dépendance et son conformisme"*³⁰.

D'un côté, il y a une prolongation du taylorisme avec le besoin des patrons et managers de contrôler les processus de travail (le savoir, c'est le pouvoir). En effet, la subordination du

²⁶ I. Getz et B.M. Carney, op.cit. p260.

²⁷ Cultiaux John, Léon Xavier, « Les jeux du pouvoir dans l'entreprise libérée », *Nouvelle revue de psychosociologie*, 2019/1 (N° 27), p. 109-124. DOI : 10.3917/nrp.027.0109. URL : <https://www.cairn.info/revue-nouvelle-revue-de-psychosociologie-2019-1-page-109.htm>

²⁸ Alter Norbert, *L'innovation ordinaire*. Presses Universitaires de France, « Quadrige », 2010, URL : <https://www.cairn.info/--.htm>

²⁹ cité par Cultiaux John, dans « Cadre/manager. (executive/manager – jefe/manager) », dans : Agnès Vandeveldt-Rougale éd., *Dictionnaire de sociologie clinique*. Toulouse, Érès, « Sociologie clinique », 2019, p. 96-97. DOI : 10.3917/eres.vande.2019.01.0096. URL : <https://www.cairn.info/---page-96.htm>

³⁰ Gaulejac, Vincent de, *La société malade de la gestion. Idéologie gestionnaire, pouvoir managérial et harcèlement social*; Le Seuil, 2005. P96.

travailleur est renforcée par son adhésion complète aux valeurs et à la culture de l'entreprise. D'autre part, la libération des contraintes du modèle bureaucratique suggère une sortie du taylorisme et de l'organisation scientifique du travail. Mais il semble que l'on assiste non pas à une abolition de la bureaucratie et des fonctions de support mais bien à un transfert de ces activités et de ces responsabilités vers le travailleur à travers son autonomisation. *L'organisation moderne du travail se caractérise ainsi par une logique qui reste inspirée par le principe taylorien de mise sous tutelle des savoirs, des compétences et des expériences des salariés, qui s'opère par le biais de dispositifs et d'outils pensés en dehors d'eux pour les contraindre et les contrôler, et par la pratique du changement perpétuel. Cette organisation déstabilisante requiert pourtant de plus en plus l'investissement et l'engagement des salariés, car ils ont une partition à jouer pour rendre efficaces ces outils et dispositifs. Le management s'est alors « enrichi » d'une orientation très humaniste.*³¹

Vincent de Gaulejac confirme également que le nouveau management et les entreprises libérées partagent des visions de bases similaires : *remettre en question les lignes hiérarchiques, obtenir l'adhésion des employés par une politique de promotion fondée sur le mérite, favoriser l'autonomie individuelle*³². Parmi les nouvelles formes d'organisation du travail, on distingue également d'autres formes plus ou moins abouties ou généralisées comme l'holocratie de Brian Robertson qui redistribue la structure et les organigrammes dans des cercles ou équipe de travail selon les besoins. De près ou de loin, de multiples formes d'organisation tendent vers la flexibilité. Un exemple récent en Belgique qui confirme la flexibilité dans "l'air du temps" : L'entreprise Jonckers tente de s'adapter à la démotivation de son personnel et propose des congés payés illimités à ses employés³³. Une individualisation de plus des conditions de travail. Ailleurs, les horaires sont, eux aussi, adaptés et les travailleurs sont invités à organiser leur temps de travail avec flexibilité. Les pointages disparaissent. Les heures prestées sont gérées par une relation de confiance dont les limites seront la productivité dans le projet et la relation avec l'équipe liée au projet.³⁴ En 2017, la réforme du travail appelée loi Peeters³⁵ a d'ailleurs

³¹ Linhart Danièle, « Souffrance au travail et inventivité managériale », dans : Sophie Le Garrec éd., *Les servitudes du bien-être au travail. Impacts sur la santé*. Toulouse, Érès, « Clinique du travail », 2021, p. 111-127. DOI : 10.3917/eres.legar.2021.01.0111. URL : <https://www.cairn.info/les-servitudes-du-bien-etre-au-travail--9782749268729-page-111.htm>

³² V. de Gaulejac, *Travail, les raisons de la colère*. Editions du Seuil, 2011, p327-328.

³³ <https://www.lesoir.be/275852/article/2020-01-28/une-entreprise-belge-lance-les-conges-payes-illimites>

³⁴ Bien avant le confinement lié au covid 19, près de deux tiers des employeurs en Belgique permettaient à leurs travailleurs une flexibilité dans les horaires prestés. Article de L'Echo, 30 septembre 2019, Jean-Paul Bombaerts, "Travailler de 9 à 17heures c'est dépassé".

<https://www.lecho.be/monargent/travail/travailler-de-9-a-17-heures-c-est-depasse/10167262.html>

³⁵ Loi Peeters 2017 : <http://www.ejustice.just.fgov.be/eli/loi/2017/03/05/2017011012/justel>

permis d'accentuer la flexibilité des horaires de travail. Le travail peut maintenant déborder au domicile avec le télétravail. Les conditions objectives de travail (l'environnement, la sécurité, etc.) se sont améliorées mais les conditions subjectives (le sens, les objectifs, la perception) se sont dégradées. Des procédures standardisées de contrôle et de reporting sont mises en place pour permettre la multiplication des mesures quantitatives. Au-delà du reporting, il y a la fixation d'objectifs, les revues de performance individuelles, le suivi des indicateurs de productivité horaire ou théorique, etc. Ce type de gestion du travail et du travailleur risque d'éliminer également l'intérêt pour le contenu du travail et donc son sens.

Un certain nombre d'entreprises (principalement dans les secteurs des services, banques et assurances) font appel à des consultants ou coachs externes afin de transformer l'organisation de travail vers la libération ou à tout le moins, une forme de changement similaire à la libération. L'introduction de coachs et consultants externes dans l'organisation de travail est une forme de régulateur social qui permet d'accompagner les salariés dans leur désir d'autonomie tout en cadrant ces besoins individuels vers les nécessités collectives de l'organisation. Une régulation sociale qui, auparavant, passait souvent par les organisations syndicales à travers leur fonction de médiateurs dans les conflits relationnels, d'intérêt ou d'organisation du travail via la délégation syndicale. Ces actions de coaching touchent principalement aux régulations autonomes et visent à les modifier vers les besoins organisationnels et l'intégration de normes : *“Le coaching remplit à la fois des fonctions de contrôle social dans sa version moderne, axée sur l'intégration de normes agissant sur les comportements, et des fonctions de médiation entre les individus et leur environnement professionnel (travail, hiérarchie, organisation)”*³⁶.

Le recours aux consultants, les évolutions de normes et d'organisation de travail s'effectuent dans un contexte de baisse de légitimité globale des représentants syndicaux dans l'organisation du travail. La légitimité acquise sur le terrain doit en effet se renouveler ou se relancer régulièrement pour se justifier. C'est donc tout l'équilibre des relations de pouvoir en entreprise qui évolue également. La fonction de cohésion du collectif propre au travail des délégués syndicaux est mise à l'épreuve des nouvelles organisations, des interventions de coachs et de consultants et plus récemment par le télétravail. Christian Dufour et Adelheid Hege parlent d'une perte de légitimité sociologique pour les syndicats : *“Nous avançons l'hypothèse qu'une légitimité institutionnelle apparemment intacte masque une perte de légitimité sociologique des acteurs représentatifs. Nous identifions là un élément de crise central, à l'origine de la perte*

³⁶ Philippe Vernazobres, « Le coaching, révélateur et vecteur de nouveaux modes de régulation sociale en entreprise. Analyses de pratiques et retours de terrain », *Revue internationale de psychosociologie*, vol. xii, no. 27, 2006, pp. 176-199.

de pouvoir normatif et intégrateur des syndicats, mais aussi un point nodal d'une éventuelle refondation. Nous cherchons à montrer comment la légitimité de l'acteur collectif s'évalue à l'aune de sa capacité représentative et, partant, de sa capacité non seulement à agréger et à hiérarchiser des intérêts multiples et contradictoires, mais aussi (et surtout) à agir sur la cohésion du groupe social à la représentation duquel il prétend.”³⁷

La tendance à l'autonomisation par la responsabilisation du travailleur, l'appel à sa créativité, la gestion allégée des consignes de la hiérarchie, un cadre simplifié et individualisé dans le groupe de travail conduit le travailleur à être de plus en plus seul face au travail réel³⁸. L'encadrement limité à son bien-être doit lui permettre de se consacrer pleinement à son travail. L'engagement du travailleur doit être total, avec une proactivité rapide et toujours en alerte. Dès lors que les changements d'organisation ou de projet sont désormais plus fréquents, c'est l'adaptabilité du travailleur qui est évaluée par sa hiérarchie avec peu de concessions pour des envies ou des besoins personnels, pour valoriser l'expérience ou pour un savoir particulier. *“Ils ont des difficultés à s'engager à fond dans un travail dont le contenu, les conditions, l'environnement se transforment sans cesse. Or c'est précisément ce qui leur est demandé : un engagement total dans leur travail, la recherche de l'excellence, une grande réactivité – voire proactivité. C'est en fonction de ces critères, et non seulement de l'atteinte des objectifs fixés, qu'ils seront évalués.”*³⁹

La sociologue Danièle Linhart, décrit par ailleurs les perturbations liées aux promesses de démocratisation du travail à travers le changement : *Le management développe une forme de changement perpétuel qui a aussi pour but de mettre en obsolescence les savoirs et l'expérience accumulés par les salariés. Restructurations incessantes des départements et services, recomposition sans fin des métiers, changements répétés des logiciels, mobilité systématique imposée notamment à la hiérarchie de proximité, externalisations suivies de réinternalisations, déménagements, etc. Les salariés voient leurs repères vaciller, ils ne peuvent plus compter sur leur expérience. Ils perdent toute confiance en eux-mêmes, ils deviennent fébriles, anxieux, ils n'ont plus de certitudes. Ils se trouvent en situation d'apprentissage permanent. Ils sont comme*

³⁷ Dufour, Christian, et Adelheid Hege. « Légitimité des acteurs collectifs et renouveau syndical », *La Revue de l'Ires*, vol. 65, no. 2, 2010, pp. 67-85.

³⁸ Linhart Danièle, « Souffrance au travail et inventivité managériale », dans : Sophie Le Garrec éd., *Les servitudes du bien-être au travail. Impacts sur la santé*. Toulouse, Érès, « Clinique du travail », 2021, p. 111-127. DOI : 10.3917/eres.legar.2021.01.0111. URL : <https://www.cairn.info/les-servitudes-du-bien-etre-au-travail--9782749268729-page-111.htm>

³⁹ Linhart Danièle, « Souffrance au travail et inventivité managériale », dans : Sophie Le Garrec éd., *Les servitudes du bien-être au travail. Impacts sur la santé*. Toulouse, Érès, « Clinique du travail », 2021, p. 111-127. DOI : 10.3917/eres.legar.2021.01.0111. URL : <https://www.cairn.info/les-servitudes-du-bien-etre-au-travail--9782749268729-page-111.htm>

des apprentis à vie. Or il n'y a pas de situation plus dominée que celle d'un apprenti. Il ne peut se prévaloir d'aucune légitimité à faire valoir son point de vue sur la façon de travailler, sur les critères de qualité du travail. Il se doit d'être entièrement réceptif aux consignes qu'on lui donne, aux contraintes qu'on lui impose. Sa docilité et son conformisme sont les vecteurs de sa « réussite ».

Autour de cet engagement stimulé, que reste-t'il pour la remise en cause des évolutions de salaire, de relationnel ou de conditions de travail ? L'individualisation ne permet pas de s'identifier à une catégorie salariale, de comparer les fonctions ou les salaires. Avec des postes de travail ou des tâches personnalisés, l'identification à une catégorie de travailleur est plus difficile. Tout comme la négociation autour du salaire ou des conditions matérielles ou théoriques de travail comme des équipements ou des primes d'horaire. Ces droits ou avantages, autrefois négociés en groupe ou pour des catégories de travailleur, doivent, à présent, se discuter sans la force de conviction, le soutien, ni la légitimité collective des représentants syndicaux d'une catégorie de travailleurs. Le travailleur est désormais plus isolé dans sa fonction face à l'employeur mais aussi seul face au groupe pour remettre en cause ses tâches quotidiennes, pour envisager une évolution de carrière et pour faire face à la hiérarchie moins directe mais toujours présente au sommet. De même, le travailleur est individualisé face aux coachs et conseillers, face à l'équipe dans le projet, parfois face au client ou le sous-traitant.

Nous avons vu qu'avec des marchés financiers toujours plus présents dans l'environnement de travail, la mondialisation du modèle économique de l'entreprise a influencé la gestion des entreprises et du personnel. La classe moyenne désormais majoritaire en entreprise n'a cependant pas le réflexe corporatiste du syndicalisme. Ces nouvelles organisations qui imposent une nouvelle flexibilité et de l'autonomie aux travailleurs, brouillent les anciens repères traditionnels de carrières. L'organisation de travail fraîchement déstructurée par l'intervention de coachs et par la responsabilisation du travailleur peut apporter de l'insécurité, une perte de sens. Dans la même perspective, les actions syndicales et les mobilisations collectives sont potentiellement impactées par ces nouvelles organisations de travail. La flexibilité des horaires, le télétravail, la multiplication individuelle des statuts et des fonctions, les changements fréquents de projets ou d'équipe et l'intervention de consultants et coachs externes semblent autant de facteurs qui individualisent les rapports entre collègues en entreprise ⁴⁰. Un

⁴⁰ Linhart D., "La comédie humaine au travail. De la déshumanisation taylorienne à la sur-humanisation managériale" éditions Eres, sociologie clinique, 2019 (1ère éd. 2015)

phénomène qui peut, vraisemblablement, brouiller les relations et les mobilisations entre les organisations syndicales et les travailleurs.

Adaptation, transformation, évolution et libération résument la voie des nouvelles organisations du travail. Que ce soit sous la forme de l'entreprise libérée ou d'une organisation en réseau axée sur la flexibilité, les entreprises sont donc dans un nouveau paradigme organisationnel qui peut impacter l'équilibre historique travailleur et employeur.

Les organisations syndicales se sont inscrites progressivement dans le monde du travail. Et dans l'organisation du travail, les partenaires sociaux sont un acteur institutionnel au gré des évolutions du travail. Ce statut particulier de partenaire social doit être contextualisé.

2. La concertation sociale en Belgique

Avec l'organisation étatique, la sécularisation et le développement du capitalisme de marché, le travail est partagé, négocié et régulé. Les institutions organisent une certaine cohésion sociale tandis que les partenaires sociaux sont devenus acteurs légitimes dans la relation du travail. La concertation sociale en Belgique est le fruit d'un compromis historique entre plusieurs forces étatiques, économiques et sociales.

2.1 Les origines

Pour comprendre la relation syndicat et travailleurs, il faut remonter aux origines et à l'institutionnalisation de la concertation sociale en Belgique. Dès la fin de la seconde guerre mondiale, la société occidentale, particulièrement en Europe, a dû réaliser des compromis pour se relever en s'appuyant à la fois sur le capitalisme comme moteur de croissance économique mais aussi sur une volonté sociale-démocrate permettant d'atténuer les effets économiques douloureux de la crise de l'entre-deux guerres. Ce compromis s'est progressivement déployé à plusieurs niveaux. D'une part, le système de sécurité sociale a pu être étendu et d'autre part, les forces vives du travail ont instauré le dialogue social entre les mouvements de travailleurs et employeurs⁴¹. La concertation sociale en Belgique s'est développée principalement à travers le secteur privé. Sa légitimité institutionnelle s'est réalisée progressivement depuis la fin du 19ème siècle jusqu'aux années 1960 suite à des luttes syndicales et politiques ayant conduit à des réformes. Au niveau interprofessionnel national, le Conseil National du Travail (CNT),

⁴¹ Le projet d'accord de solidarité sociale dit "Pacte Social" (1944), est une des bases officialisant et organisant la concertation sociale et garantissant la solidarité autour de la sécurité sociale en Belgique.
https://www.ccecrb.fgov.be/dpics/fichiers/2019-04-30-10-34-38_1944FR.pdf

institué en 1952⁴², réunit les représentants des trois syndicats reconnus en Belgique, des représentants du patronat, des indépendants et du Boerenbond⁴³. Le CNT se réunit d'initiative ou à la demande du gouvernement pour émettre des avis ou négocier des conventions collectives de travail. Ses décisions ont des effets importants et sont souvent traduites en arrêts royaux. La concertation sociale est également présente à un niveau plus général avec le "groupe des 10". Cet organe paritaire regroupant dix membres des organisations syndicales et patronales, négocie un accord interprofessionnel (AIP) sur les conditions de travail ou de salaires, tous les deux ans, sur base des rapports techniques du Conseil Central de l'Economie⁴⁴. D'autres lois viendront compléter ce socle de la concertation sociale comme la loi de 1968⁴⁵ qui définit le principe de la convention collective de travail (CCT), sa forme, sa force obligatoire et son champ d'application.

Les CCT et AIP conclus forment un cadre global de discussion en commissions paritaires et comités sectoriels. Leur application pratique est ensuite en partie négociée en entreprises. Cette concertation sociale en cascade, voire dans certains cas directe, permet généralement, selon les compromis trouvés, de maintenir une paix sociale avec la perspective d'amélioration de productivité et/ou de salaire. La cascade du dialogue sociale n'est cependant pas à sens unique du sommet vers la base. Le dialogue social est également institué à un premier niveau en entreprise, directement en contact avec les travailleurs et les responsables d'entreprise. Dans les entreprises qui occupent en moyenne au moins 100 travailleurs, un conseil d'entreprise (CE) réunit paritairement membres de la direction et des représentants élus du personnel. Cet organe officiel est institué pour échanger les informations financières et de la gestion de l'entreprise. Il a pour mission principalement d'information, de consultation des représentants des travailleurs, de contrôle de l'application de la législation sociale et, le cas échéant, de décision⁴⁶. Les domaines de compétences du CE sont notamment les informations économiques et financières, les perspectives d'emploi, le bilan social, le plan de mobilité, etc. La concertation sociale en entreprise passe aussi par un autre organe officiel : le comité pour la prévention et la

⁴² Le Conseil National du Travail est également institutionnalisé au niveau européen par le Traité de Maastricht en 1992 pour promouvoir le dialogue social. <http://www.cnt-nar.be/Dialogue-social.htm>

⁴³ Association représentant les intérêts politiques et économiques du secteur agricole catholique flamand. <https://www.boerenbond.be/>.

⁴⁴ Depuis 1948, le Conseil Central de l'Economie émet des avis ou des propositions sur des problèmes relatifs à l'économie nationale. Cette institution réunit les partenaires sociaux de manière paritaire. <https://www.ccecrb.fgov.be/home/fr>

⁴⁵ Loi du 5 décembre 1968 sur les conventions collectives et les commissions paritaires. <https://emploi.belgique.be/sites/default/files/content/documents/Commissions%20paritaires%20et%20CCT/R%C3%A9glementation/Loi%2005121968.pdf>

⁴⁶ <https://emploi.belgique.be/fr/themes/concertation-sociale/organes-et-procedures-de-concertation-dans-lentreprise-ce-cppt-ds-etc-1>

protection au travail (CPPT). Ce comité réunit également périodiquement des membres de la direction et des élus représentants les travailleurs dans les entreprises qui emploient au moins 50 travailleurs. A défaut, la délégation syndicale reprend le rôle du CPPT. Cet organe a également des fonctions informatives et consultatives mais aussi délibératives sur les questions de sécurité, l'organisation et la prévention de la santé des travailleurs. Enfin, la délégation syndicale permet aux représentants des travailleurs de représenter d'une part, les travailleurs dans les entreprises (non structurée) qui n'ont pas de CE ou de CPPT, et d'autre part, la défense des droits et intérêts individuels ou collectifs des travailleurs dans la relation de travail et la représentation des travailleurs dans le cas de négociations de CCT. Une convention collective définit le rôle et les limites d'exercice du mandat de délégué syndical (CCT n°5)⁴⁷. Si les accords ou décisions au sommet entre responsables syndicaux, patronaux et membres du gouvernement s'imposent à tous, les organes de dialogue social en entreprise sont la principale visibilité du travail syndical pour les travailleurs en entreprise et une première approche de la démocratie sociale en entreprise.

En Belgique, les organisations syndicales se sont insérées dans le droit belge comme des associations libres mais sans statut juridique. S'appuyant sur la convention 87 de l'Organisation Internationale du Travail (OIT)⁴⁸, les syndicats belges estiment que ce statut à personnalité juridique les obligerait à publier leurs comptes ainsi que l'identité de leurs affiliés et risquerait notamment de mettre en péril leurs "caisses de grève" (permettant une allocation financière aux grévistes) en les révélant⁴⁹. Le dialogue entre partenaires sociaux, encadré par les décideurs politiques, a permis de maintenir un interlocuteur permanent et officiel pour canaliser les revendications des travailleurs. Ces échanges ont aussi alimenté le droit social et le droit du travail. Ce dialogue peut cependant rencontrer ses limites ou échouer face aux difficultés du terrain. Effectivement, une action de grève est possible, qu'elle soit encadrée par une organisation syndicale ou même spontanée. Le droit de grève, bien qu'il soit reconnu internationalement, est un moyen d'action social qui reste soumis à des règles propres au système belge. Cependant, s'il n'y a pas de responsabilité juridique, c'est donc individuellement que le droit de grève est reconnu mais aussi attaqué. D'autre part, cette forme extrême d'action sociale reste dans un certain flou légal, et à l'appréciation des juges et

⁴⁷ Cfr CCT n°5 du 24 mai 1971. <http://www.cnt-nar.be/CCT-COORD/cct-005.pdf>.

⁴⁸ Convention n° 87 sur la liberté syndicale et la protection du droit syndical, Organisation Internationale du Travail (OIT) 1948.

https://www.ilo.org/dyn/normlex/fr/f?p=NORMLEXPUB:12100:0::NO::P12100_INSTRUMENT_ID:312232

⁴⁹ Palsterman, Paul. « L'accord sur le droit de grève », *Courrier hebdomadaire du CRISP*, vol. 1755, no. 10, 2002, pp. 5-32.

tribunaux⁵⁰. A différents niveaux, la concertation sociale a donc été mise en place, co-organisée et institutionnalisée.

2.2 Acteurs et moyens syndicaux

Les trois syndicats reconnus en Belgique, la Fédération Générale des Travailleurs de Belgique (FGTB), la Confédération des Syndicats Chrétiens (CSC) et la Confédération Générale des Syndicats Libres de Belgique (CGSLB) correspondent également aux trois piliers idéologiques historiques du pays : socialiste, chrétien et libéral. Cette reconnaissance du dialogue social et des mécanismes de négociation est donc un compromis qui a réuni les principaux acteurs idéologiques du pays, progressistes et conservateurs.

Les objectifs des organisations syndicales sont liés à des projets idéologiques et aux intérêts des travailleurs. La FGTB annonce défendre un projet de société solidaire, collectif et non-corporatiste, à *travailler à plus de justice sociale, à une meilleure répartition des richesses, à plus d'égalité dans le monde du travail*. Dans le contexte de l'Etat fédéral, elle veut *maintenir une sécurité sociale, une concertation sociale et un droit du travail forts*⁵¹. La CGSLB, quant à elle, se donne pour mission plus individualisée de *garantir la meilleure protection sociale tant aux travailleurs qu'aux allocataires sociaux*⁵². Enfin la CSC, dans ses missions, souhaite défendre les intérêts individuels et collectifs des travailleurs, sur base de valeurs notamment de solidarité, de travail décent pour un salaire juste tout en étant un acteur indépendant de *contre-pouvoir productif*.⁵³ Il y a donc des objectifs visant des intérêts individuels et collectifs des travailleurs mais aussi une volonté de défendre des valeurs et des projets sociaux à d'autres niveaux plus éloignés de l'entreprise, surtout dans ce qu'annoncent la FGTB et la CSC.

De nos jours, le travail syndical en entreprise affichés par les organisations syndicales passe par la collectivisation des intérêts individuels des travailleurs. La base de la mobilisation est de regrouper les individus et leurs besoins sous des revendications collectives communes. Pour faire face aux directions d'entreprise, la force du collectif est requise afin d'*“augmenter la capacité d'action et la force de proposition pour faire aboutir nos revendications”*⁵⁴

⁵⁰ Exemple récent avec le jugement de la Cour d'Appel de Liège confirmant la condamnation de 17 grévistes de la FGTB à des peines de prison avec sursis pour “entrave méchante à la circulation par leur présence sur les lieux” du blocage de l'autoroute E40 lors d'une grève en 2015. *RTBF.BE, 19 octobre 2021.*
https://www.rtb.be/info/belgique/detail_la-cour-d-appel-de-liege-confirme-la-condamnation-des-17-militants-fgtb-pour-le-blocage-de-l-e40?id=10862976

⁵¹ <https://www.fgtb.be/qui-est-la-fgtb->

⁵² <https://www.cgslb.be/fr/la-cgslb>

⁵³ <https://www.lacsc.be/la-csc/qui-sommes-nous/mission>

⁵⁴ Brochure carnet de route du syndicaliste CSC, Ed.2018. <https://www.lacsc.be/docs/default-source/acv-csc-docsitemap/5000-over-het-acv-a-propos-de-la-csc/5230-publicaties-publications/5240-folders-en->

Ce positionnement requière également d'être à l'écoute des intérêts individuels des militants. Le travail en équipe syndicale est mis en avant par la CSC afin d'échanger des informations et de construire une politique syndicale spécifique pour l'entreprise par les échanges entre délégués et avec les militants⁵⁵.

Les acteurs de terrain en entreprise et leurs moyens sont multiples pour atteindre ces objectifs :

- Les délégués syndicaux sont les acteurs visibles du travail syndical. Salariés par leur entreprise, ils sont à la fois liés par contrat avec leur employeur mais également représentants du personnel et donc l'image du syndicat auprès des autres travailleurs par leur mandat de délégué syndical. Leur désignation démocratique est imposée à l'employeur par la loi. Un cadre légal définit, à travers une CCT, les limites de modalités et de sa capacité d'action⁵⁶. Représentants les travailleurs, ils relaient les revendications du personnel et négocient des accords collectifs auprès de la direction. Au-delà de leur rôle institutionnalisé, le syndicat leur confie un rôle de médiateur pour régler des questions individuelles⁵⁷.
- Les affiliés en entreprise sont le premier support et lien direct des délégués syndicaux. Ils votent pour leurs représentants, prennent position par des participations en assemblée, des arrêts de travail ou grève. La liberté et la discrétion d'affiliation sont reconnus légalement par la constitution belge et par un règlement européen⁵⁸. Comme nous le constatons plus loin, le soutien réel ou supposé des affiliés permet de légitimer l'action des délégués syndicaux et de développer un rapport de force au sein de l'entreprise.
- Les secrétaires permanents syndicaux accompagnent les délégués syndicaux dans leur travail syndical. Ils sont un relai entre les centrales syndicales avec toutes les instances organisationnelles du syndicat et le délégué syndical sur le terrain. Les permanents interviennent ponctuellement en entreprise, institution ou administration pour

brochures-brochures/5310-sociale-dialoog-concertation-sociale/carnet-de-route-equipe-syndicale-tcm187-441364.pdf?sfvrsn=c3e10c12_2

⁵⁵ Brochure carnet de route du syndicaliste CSC, Ed.2018, p 17.

⁵⁶ Cfr CCT n°5 du 24 mai 1971. <http://www.cnt-nar.be/CCT-COORD/cct-005.pdf>. Lire également <https://emploi.belgique.be/fr/themes/concertation-sociale/organes-et-procedures-de-concertation-dans-lentreprise-ce-cppt-ds-etc-4>

⁵⁷ Brochure carnet de route du syndicaliste CSC, Ed.2018, p11.

⁵⁸ Article 8 du **Règlement (CEE) n° 1612/68 du Conseil, du 15 octobre 1968, relatif à la libre circulation des travailleurs à l'intérieur de la Communauté.**

<https://eur-lex.europa.eu/legal-content/FR/TXT/HTML/?uri=CELEX:31968R1612&from=en>
(09/04/21)

coordonner l'action syndicale des délégués syndicaux, soutenir une négociation autour d'une revendication ou d'un licenciement. Ils veillent à ce que la politique de la centrale syndicale soit suivie par les délégués syndicaux. *Le ou la permanent-e occupe une position charnière avec le mouvement syndical tout entier ; il ou elle garantit et développe le lien entre l'action dans l'entreprise, l'action de la centrale et l'action interprofessionnelle*⁵⁹.

Le travail syndical a donc une importante dimension collective mais aussi un intérêt de sécurité individuelle comme le service aux affiliés travailleurs, ce qui requière une coordination avec l'organisation syndicale par l'intermédiaire des secrétaires permanents. Une partie logistique avec un accès vers des conseils juridiques, économiques ou législatifs est mise à disposition des délégués et des militants. En outre, des formations syndicales offertes aux militants syndicaux visent à leur permettre de comprendre les différents organes de concertation en entreprise et à apprendre à orienter les revendications vers la concertation et la négociation en entreprise.

Les syndicats ont acquis une participation limitée dans la gestion des relations travailleurs-employeurs en entreprise, principalement avec les délégations syndicales (DS), le conseil d'entreprise (CE) et le comité pour la prévention et la protection des travailleurs (CPPT). Cette institutionnalisation et structuration du dialogue social fait des délégués syndicaux des interlocuteurs légitimes pour représenter les droits des travailleurs que ceux-ci soient affiliés ou groupés en entreprise face aux personnels de directions.

L'organisation syndicale est elle-même gérée comme une entreprise. Autrefois, liées aux partis politiques et intérêts idéologiques des piliers de la société belge, les organisations syndicales ont progressivement pris une certaine indépendance des partis politiques fondateurs. Les fédérations et confédérations syndicales sont le résultat de regroupement de différents groupes de militants syndicaux de secteurs publics, de l'industrie ou des services. L'actionnaire n'y est pas représenté par une entité limitée qui détiendrait un capital investit mais un ensemble de responsables désignés pour défendre les intérêts des adhérents et une idéologie historique propre de progrès social⁶⁰. Pour lutter dans une société répondant aux règles économiques du marché, elle doit également être rationalisée et soumettre ses employés au salariat. Une partie des membres des organisations syndicales sont en revanche des militants adhérents mais non-salariés.

⁵⁹ Brochure carnet de route du syndicaliste CSC, Ed.2018, p12.

⁶⁰ Arcq Étienne, Blaise Pierre, « Les organisations syndicales et patronales », *Dossiers du CRISP*, 2007/1 (N° 68), p. 9-149. DOI : 10.3917/dscrisp.068.0009. URL : <https://www.cairn.info/revue-dossiers-du-crisp-2007-1-page-9.htm>

Les partenaires sociaux ont progressivement convenu d'autres dispositions historiques pour la concertation sociale. L'une des plus contraignantes et abouties semble être la CCT. Celle-ci définit, notamment, l'existence et le fonctionnement des délégations syndicales en entreprise mais peut aussi règlementer le droit de grève⁶¹. La CCT peut être assimilée à un contrat car elle engage des parties et repose sur un accord de volonté. Elle représente une contrainte pour toutes les parties directement ou indirectement concernées (employeur et travailleur, syndiqués et non syndiqué, institution publique ou organisation syndicale) et s'appliquera aux personnes qui seront recrutées dans le futur. Elle est donc un règlement public⁶².

2.3 Déclin et mutation du travail syndical

Les organisations syndicales sont toujours très présentes dans le monde du travail en Belgique. Cependant, le travail syndical du XXI^{ème} siècle n'est plus celui du siècle dernier. Les conditions de travail ont été considérablement améliorées depuis l'apparition de syndicats et les salariés d'aujourd'hui n'ont sans doute plus les mêmes besoins de soutiens syndicaux que leurs prédécesseurs des années 1960. De même, les syndicats doivent également faire face à plusieurs évolutions du travail syndical à travers de nouvelles organisations du travail en entreprise et constater des phénomènes de déclin syndical en Europe : « Jamais le niveau syndical n'a été aussi bas en Europe depuis les années 1950 » (ETUC, 2007), des processus de *non-syndicalisation* (Bryson, Gomez, 2005 ; Pollert, 2009) ou « *d'asyndicalisation* » (Dufour, Hege, 2008)⁶³. Le taux d'affiliation à un syndicat en Belgique résiste cependant assez bien en comparaison avec ses voisins (voir tableau n°1). En effet, la Belgique comme les pays scandinaves fait exception : les taux d'affiliations à un syndicat restent parmi les plus élevés en Europe. Le « système de Gand »⁶⁴ a permis de maintenir un nombre conséquent d'adhérents en Belgique. Le système de Gand, instauré dans cette ville de Flandre en 1900, est une sorte de système hybride de perception d'allocations de chômage par l'intermédiaire des syndicats. Il

⁶¹ La CCT n°5 précise le cadre et le fonctionnement des délégations syndicales en entreprise. Les CCT n°4 et n°9 instituent quant à elles la concertation à travers des organes officiels tels que le conseil d'entreprise.

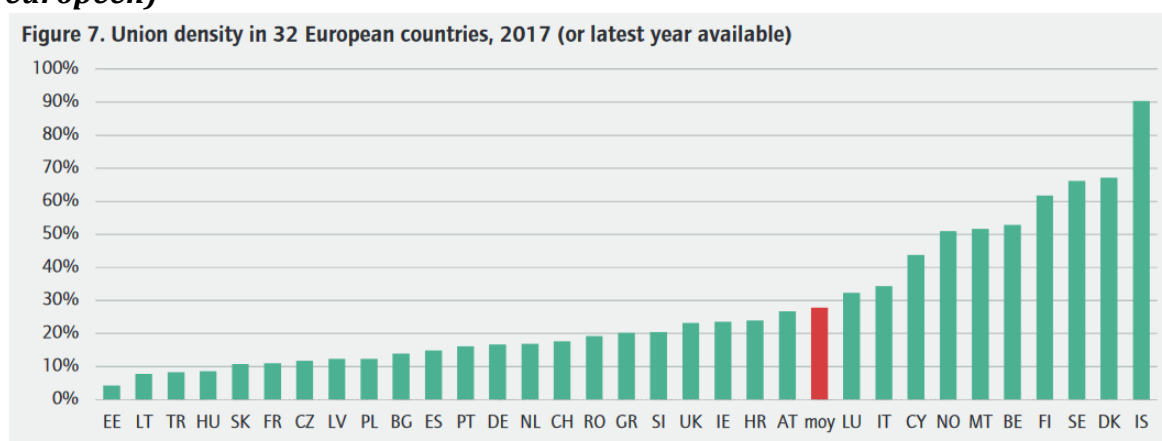
⁶² J-D Reynaud, *Le conflit, la négociation et la règle*, Octares éditions, 2^{de} édition 2007. P.17

⁶³ Dufour Christian, Hege Adelheid, « Légitimité des acteurs collectifs et renouveau syndical », *La Revue de l'Ires*, 2010/2 (n° 65), p. 67-85. DOI : 10.3917/rdli.065.0067. URL : <https://www.cairn.info/revue-de-l-ires-2010-2-page-67.htm>

⁶⁴ Le système de Gand, instauré à Gand en 1900, est une sorte de système hybride de perception d'allocations de chômage par l'intermédiaire des syndicats. Il s'est rapidement diffusé dans les principales villes de Belgique et dans les pays nordiques. Aujourd'hui, ce partenariat ne lie plus les villes mais l'Etat.

s'est rapidement diffusé dans les principales villes de Belgique puis dans les pays nordiques. Aujourd'hui, ce partenariat ne lie plus les villes mais l'Etat. Il maintient les organisations syndicales dans une position d'intermédiaire privilégié par l'affiliation des demandeurs et assez incontournable pour le paiement et le suivi des allocations de chômage en Belgique. Dans le tableau suivant, on observe l'important taux de syndicalisation⁶⁵ au dessus de la moyenne Européenne (zone OCDE) en Belgique (environ 53%, alors que la moyenne européenne est sous les 30%) et dans les pays Scandinaves qui ont un "système de Gand" bien implanté et protégé. Il semble cependant que, malgré une hausse momentanée liée à la crise de la covid qui a encouragé de nombreuses affiliations, le taux de syndicalisation se tasse légèrement mais progressivement en Belgique⁶⁶.

Tableau n°1 : Taux de syndicalisation en Europe (zone OCDE) d'après le dossier de Kurt Vandaele pour ETUI (European Trade Union Institute - Institut syndical européen)⁶⁷



Source : Visser (2019a).

D'autres facteurs démontrant un déclin d'affiliations syndicales en Europe ont été constatés. Françoise Piotet⁶⁸ a identifié quatre facteurs de mutation qui expliquent le déclin décisif du militantisme syndical en France depuis la fin des années 1970 et qui représentent un défi actuel pour les militants syndicaux en Belgique :

⁶⁵ Le *taux de syndicalisation* est la proportion de travailleurs salariés affiliés à un syndicat.

⁶⁶ Baisse de -0,7% du taux d'affiliation en Belgique entre la période de 2000-2009 et 2009-2017

d'après Kurt Vandaele pour ETUI

<https://etui.org/sites/default/files/19%20Bleak%20prospects%20Kurt%20Vandaele%20FR%20Web%20version.pdf>

⁶⁷ Etude Etui :

<https://etui.org/sites/default/files/19%20Bleak%20prospects%20Kurt%20Vandaele%20FR%20Web%20version.pdf> p. 23

⁶⁸ Françoise Piotet éd., *La CGT et la recomposition syndicale*. Presses Universitaires de France, 2009, pp. 1-27.

1) **Les changements des facteurs de production** avec les avancées technologiques et informatiques et le développement du secteur des services. Ces changements modifient profondément l'environnement industriel traditionnel vers des unités de travail délocalisées, fragmentées et plus réduites.

2) **Les transformations de la population active.** Le taux de chômage élevé et stable, l'évolution des qualifications, féminisation des emplois, forte augmentation des fonctions de cadres et professions intermédiaires, développement des gestions de ressources humaines avec une multiplication des trajectoires personnelles et professionnelles, de carrières individualisées. Toutes ces transformations éloignent le travail syndical des solidarités collectives ouvrières vers de nouveaux rapports au travail individualisés et parfois contradictoires.

3) **Le contexte du travail** est également différent. L'actionnaire pèse plus sur les décisions et il n'est plus toujours clairement identifié ni accessible. La flexibilité au travail brouille les cartes du collectif et l'individualisation du rapport salarial met à mal la négociation collective traditionnelle. L'organisation du travail évolue avec un management plus spécialisé et les performances et objectifs sont personnalisés.

4) **Les transformations des modes de vie et des identités sociales.** La conception polycentrique de l'existence s'oppose aux conceptions traditionnelles autour des rôles de genre et de la valeur centrale du travail. Les individus se déstandardisent dans leur parcours de vie. Pour certains individus, les normes sociales et institutionnelles ne sont plus suivies.

Toutes ces mutations sociales et des moyens de productions semblent corrélées par la mondialisation et la financiarisation de l'économie qui influencent directement les gestions des entreprises. Ces facteurs du déclin syndical (changement des facteurs de production, contexte du travail, transformations de la population active, des modes de vie et des identités sociales) peuvent être mis en parallèle avec la situation des entreprises privées et publiques.

Le dialogue social, institutionnalisé en entreprise, s'est placé dans un mode très précis de fonctionnement inscrit dans le droit du travail. Cette garantie est cependant porteuse d'une potentielle rigidité liée à cette légitimation. Le cadre juridique du dialogue social permet à chacun d'occuper sa place dans l'entreprise, mais il pourrait figer les positions autour du droit et de son interprétation entre acteurs concernés. La concertation ne risque-t-elle pas, dès lors, de perdre de sa dynamique progressiste derrière l'intervention de professionnels des textes de lois ?

La législation a permis de garantir une protection minimale des travailleurs mais la dynamique de lutte s'est par ailleurs effritée avec le progrès social dans et hors de l'entreprise. La sociologue Cristina Nizzoli cite également l'érosion du pouvoir des structures de

représentation, l'affaiblissement des liens avec les partis politiques et les changements institutionnels conduisant à l'érosion des protections pour les travailleurs ayant un statut d'emploi atypique⁶⁹. Ces derniers, premiers acteurs du déploiement de la flexibilité des emplois semblent présenter un vrai défi pour le travail syndical. Les flexibilités des consultants, intérimaires et sous-traitances sont en effet des déclinaisons récentes des nouvelles organisations du travail et donc forcément peu représentés dans les CCT existantes. Cette flexibilité a affaibli les références aux traditionnels repères du droit du travail : *La généralisation de la flexibilité est inconcevable sans la pression constante du chômage de masse sur le marché du travail et sur les conventions collectives qui l'encadrent. Ces dernières ont été dévalorisées, vidées de leur substance à travers un long processus d'érosion des garanties collectives qu'elles affirmaient. Nous avons montré que les accords d'entreprise ont joué le rôle de cheval de Troie dans cette évolution. Ils structurent désormais la négociation syndicale.*⁷⁰

De nouvelles structures sont pourtant mises en place par les syndicats pour soutenir, défendre et organiser un service aux travailleurs sans emploi et les travailleurs atypiques (les intérimaires, les contrats à temps partiels, les travailleurs frontaliers, les travailleurs migrants, jeunes travailleurs, indépendants et freelances)

2.4 Légitimité du terrain et engagement militant

Pour mener à bien son combat social et idéologique, un syndicat ne peut s'appuyer uniquement sur son institutionnalisation historique. Il a besoin de légitimité au plus près des travailleurs, d'adhésion et de soutien de ses militants afin de construire un rapport de force auprès de l'employeur. Un soutien important permet aux représentants syndicaux de peser dans une négociation afin d'obtenir des résultats (parfois appelé acquis) Le soutien se renforce également par les résultats obtenus par la négociation ou le conflit.⁷¹ La capacité syndicale est donc ce pouvoir de transformer la revendication en résultats grâce notamment à une certaine légitimité acquise par l'encrage et le soutien des travailleurs. L'engagement militant est une force importante pour le collectif qui légitimise le travail syndical.

⁶⁹ Nizzoli C., « Quel renouveau pour le syndicalisme contemporain ? », *Chronique Internationale de l'IRES*, 2017/4 (N° 160), p. 3-18. DOI : 10.3917/chii.160.0003. URL : <https://www.cairn.info/revue-chronique-internationale-de-l-ires-2017-4-page-3.htm>

⁷⁰ Neumann Alexander, « Le sort des 35 heures allemandes : une critique de la flexibilité moderne », dans : Claude Durand éd., *Temps de travail et temps libre*. Louvain-la-Neuve, De Boeck Supérieur, « Ouvertures sociologiques », 2001, p. 149-163. DOI : 10.3917/dbu.duran.2001.01.0149. URL : <https://www.cairn.info/temps-de-travail-et-temps-libre--9782804135386-page-149.htm>

⁷¹ Gracos, Iannis. « Grèves et conflictualité sociale en 2018. II. Conflits d'entreprise », *Courrier hebdomadaire du CRISP*, vol. 2424-2425, no. 19, 2019, p. 91.

A travers le livre de J.Cultiaux et P. Vendramin, “Militer au quotidien”⁷², on distingue que l’engagement militant, essentiel pour revendiquer et pour peser dans un rapport de force en entreprise, évolue également perceptiblement. D’une forme traditionnelle d’adhésion à une grande organisation bureaucratique et hiérarchisée comme un parti politique, l’engagement militant adopte de nouvelles formes plus mobiles ou éphémères de luttes syndicales. Les revendications deviennent plus spécifiques, à durées déterminées et avec des militants mieux informés, mais aussi émancipés d’une identité propre aux luttes syndicales idéologiques du passé qui déterminait fortement la temporalité des revendications. Les acteurs du “renouveau syndical” se mobilisent vers de nouvelles formes d’engagement et des collaborations par projets avec des objectifs plus immédiats et avec plus de réactivité. John Cultiaux et Patricia Vendramin identifient l’engagement militant de ces acteurs de la critique sociale autour de trois pôles :

1. La cause : l’engagement autour d’une cause fluctue avec l’époque et l’“idéologie syndicale” ne se limite plus à un ensemble homogène de valeurs syndicales. Des causes à géométrie variable sont mobilisées dans les relations industrielles. L’offre militante s’est diversifiée et peut dépasser le cadre du fonctionnement quotidien de l’entreprise.
2. L’individu : Le militant s’engage dans un environnement social favorable (connaissances ou proches militants, stimuli divers, visibilité du travail syndical) Autour du militant de base, baigné dans la culture syndicale, l’engagement se concrétise aussi par des gratifications ou des bénéfices pour le militant qui renforcent la représentation de soi ou la reconnaissance sociale. Sans, toutefois, ignorer une forme d’autocensure sociale qui nie ces gratifications.
3. L’organisation : Elle régule la participation. A travers la socialisation institutionnelle, elle produit une culture commune et conditionne les pratiques. Mais ce référentiel a ses limites face aux dynamiques de la mondialisation économique.

Au déclin syndical, les auteurs ajoutent la description du désengagement militant. D’une part, un certain désenchantement par une prise de conscience par rapport au projet collectif et une dégradation des liens avec l’organisation syndicale sont les aspects idéologiques. D’autre part, ils notent un phénomène social de désengagement. L’affaiblissement des identités sociales ou professionnelles, la professionnalisation et technisation du travail militant conduisent à une prise de distance avec les syndicats.⁷³ Enfin, les auteurs identifient trois concepts clés pour le

⁷² CULTIAUX, J. ; VENDRAMIN, P. 2011. *Militer au quotidien. Regard prospectif sur le travail syndical de terrain*, Louvain-la-Neuve, Presses universitaires de Louvain.

⁷³ CULTIAUX, J. ; VENDRAMIN, P. idem p. 37-38.

renouveau syndical que l'on retrouve dans les nouvelles organisations de travail : le réseau, le projet et le sujet.

3. Champs d'analyse

Avec les changements liés à la globalisation des marchés économiques, à la mondialisation financière et aux progrès technologiques, l'organisation du travail et de la société évolue. Cette transformation se perçoit dans les entreprises, comme décrit par Boltanski et Chiapello dans le *“nouvel esprit du capitalisme”*, et impacte les travailleurs, personnels d'encadrement et dirigeants d'entreprise (perte de sens, de logique de carrière, insécurité de l'emploi, financière, déplacement des frontières entre le domestique et le professionnel, besoin de reconnaissance, etc.). Tous ces bouleversements ne créent-ils pas des difficultés pour dialoguer, des incompréhensions ? Comment directions et syndicats gèrent-ils ces changements dans la concertation sociale institutionnalisée ? Comment les organisations syndicales peuvent-elles intervenir dans les conflits ou problèmes de justice dans les nouvelles organisations ?

3.1 Etude de cas : La société AW Europe

Pour illustrer la problématique de transformation d'une organisation de travail et des relations avec les syndicats, nous nous attacherons à l'étude d'un cas dans l'entreprise AW Europe où je travaille depuis 17 ans.

AW Europe (AWE) est une filiale du groupe japonais AISIN, dont le géant Toyota est l'actionnaire principal. Cette société d'origine japonaise est active dans le secteur de l'automobile. On y développe et reconditionne des boîtes de vitesses automatiques et des solutions technologiques d'aide à la conduite comme les systèmes de navigation par satellite. Le groupe AISIN contrôle plusieurs sociétés en Europe, mais le centre logistique, production et le développement stratégique sont situés en Belgique. AW Europe détient un centre logistique et de production sur son site de Baudour (environ 500 travailleurs) et son centre administratif et de recherche et développement sur le site de Braine l'Alleud (environ 250 travailleurs).

La culture d'entreprise de AW Europe respecte le dialogue social malgré une tradition japonaise dans ce groupe international où le syndicalisme reste anecdotique et symbolique. En effet, la direction européenne rapporte à un président japonais et reste principalement sous la responsabilité stratégique de la maison mère au Japon. Progressivement, les responsables européens ont importé le savoir-faire, la technologie et l'organisation méticuleuse du travail de

la maison mère au Japon en les adaptant à la flexibilité, à la mixité, aux traditions culturelles locales et à la législation belge et européenne.

Par mon mandat de délégué syndical (CNE) depuis 13 ans, j'ai pu collaborer à la création d'une délégation syndicale et je participe régulièrement au dialogue social en entreprise notamment à travers des réunions périodiques en délégation syndicale mais aussi au conseil d'entreprise dont je suis le secrétaire. J'ai pu assister à la mise en place du dialogue social institutionnalisé par l'officialisation des relations syndicales avec la direction de l'entreprise. Ces rapports avec la direction étaient au départ des échanges parfois courtois ou parfois plus secs, informels et souvent improvisés. Ils sont ensuite devenus plus formels par la rédaction de rapports de réunion, d'ordres du jour, de références toujours plus nombreuses à la législation sur le travail, aux conventions collectives et depuis quelques années, à la consultation fréquente d'avocats ou d'experts spécialisés dans le droit du travail. Cette évolution vers des rapports plus formalisés a été encouragée d'une part par les demandes plus nombreuses des représentants des travailleurs qui prenaient de l'assurance et de l'expérience, poussés eux-mêmes par les travailleurs et les centrales syndicales mais aussi par l'évolution de la législation du travail. D'autre part, les représentants de la direction ont également acquis une expérience dans la négociation sociale, ils ont régulièrement recours à des juristes ou consultants spécialisés ainsi qu'à une synchronisation toujours plus grande avec les positionnements des instances d'intérêts patronales. Les demandes du personnel et des représentants syndicaux ont conduit la direction et les ressources humaines à multiplier les rapports, les réunions et les consultations internes et externes. Face aux experts en droit du travail et aux interventions des secrétaires permanents, la direction a fait appel à des avocats, des bureaux d'experts et autres conseils tels que AGORIA⁷⁴ pour poursuivre sa politique de gestion de l'entreprise selon les études du marché du secteur et la stratégie de la maison mère et de ses administrateurs au Japon.

Comme de nombreuses entreprises privées ou publiques, AW Europe fait évoluer son organisation de travail. Dans le département navigation notamment où, depuis quelques années, le marché des systèmes de navigation par satellite se réoriente vers des services connectés d'aide à la conduite. Car si AWE était, à ses débuts, leader dans le développement de systèmes

⁷⁴ Anciennement appelée Fabrimetal, Agoria est la fédération des entreprises de technologie et du métal en Belgique. Elle représente et accompagne les intérêts des entreprises de ces secteurs dans les domaines du social, économiques et juridiques. Depuis les années 2000, elle intervient régulièrement dans la concertation sociale comme interlocuteur pour les directions d'entreprise. Bien que les PME représentent 70% des entreprises adhérentes, son conseil d'administration est composé des directeurs et managers des grandes entreprises du secteur comme Volvo, Siemens, Thales, Alstom, Fabricom, etc.
<https://www.agoria.be> "Agoria Wallonie intervient auprès des décideurs politiques, économiques, sociaux et académiques en vue d'instaurer un environnement favorable à l'entrepreneuriat et au développement de l'industrie technologique" <https://www.digitalwallonia.be/fr/annuaire/agoria-wallonie#contacts>

de navigation (dès 1992, le groupe développe le premier système de navigation à guidage vocal au monde⁷⁵) le manque de diversification et la dépendance du développement industriel du Japon n'a pas permis de redynamiser l'offre des systèmes de navigation dans un marché saturé par la concurrence. Le renouvellement de contrats et les nouveaux contrats sont devenus plus rares. En 2016, le client historique, Toyota Europe décide de rompre la collaboration et de choisir un concurrent pour équiper ses véhicules en Europe et en Amérique. Les grands constructeurs automobiles se tournent vers de nouveaux fournisseurs moins chers et très spécialisés. Après de nouveaux échecs auprès de constructeurs européens comme PSA ou Volkswagen, c'est un autre client fidèle, Audi, qui ne renouvelle pas la collaboration. Le directeur du département l'explique : *“vers 2017, notre produit principal, les systèmes de navigation, n'était plus perçu comme valeur. Nous avons perdu plusieurs clients historiques et plusieurs business. Les clients nous demandaient : ”vous faites des systèmes de navigation dont la valeur chute, qu'elle est votre valeur ?“ Nous avons donc eu une réflexion sur des changements.”*⁷⁶

Avec l'électrification et la connectivité toujours plus importante dans les véhicules, AW comme de nombreux autres acteurs internationaux, devait donc se tourner vers une nouvelle niche de services et produits à offrir aux constructeurs avec une relative indépendance stratégique. *“On s'est dit, si on écoute trop le Japon, ça ne fonctionne pas, ça ne correspond pas assez avec ce que le client veut. On ne va plus seulement répondre à ce que le client nous demande mais essayer de trouver nous-même, les vrais problèmes : comment trouver de la valeur pour le client final ? C'est donc un changement majeur dans l'organisation du travail à la navigation. Nous voulions identifier nous-même les problèmes en allant voir les clients (chez les constructeurs, vendeurs de voiture) pour savoir où créer de la valeur.”*⁷⁷

Le changement de produit et l'évolution du marché technologique ont donc eu un impact sur l'organisation de travail et l'approche en équipe vers le produit et le client. Autrefois, dépendantes des services de développement de la maison mère au Japon, les équipes de développement en Europe ont dû s'activer pour créer de nouveaux produits et trouver de nouveaux marchés technologiques à exploiter. Le besoin d'innovation et de flexibilité était énorme et urgent.

La transformation semble avoir été initiée par les responsables du département. Historiquement, les initiatives ont toujours été prises du haut vers le bas de la hiérarchie dans le département,

⁷⁵ <https://www.aisin.com/>

⁷⁶ Extrait de l'entretien #8, directeur du département CSS chez AISIN

⁷⁷ Extrait de l'entretien #8, directeur du département CSS chez AISIN

voire bien souvent, à l'initiative de la maison mère au Japon. Alors que les prévisions financières approchaient de la courbe descendante, les responsables du département, qui bénéficient d'une certaine autonomie (relative) financière et créative, se sont réunis afin d'explorer des scénarios pour permettre le maintien du département face aux exigences des financiers japonais.

Le département navigation a également changé son nom en *Connected and Sharing Solutions* (CSS. Littéralement "Partage de solutions connectées") pour suivre l'impulsion de la maison mère au Japon. Cette nouvelle appellation montre la nouvelle orientation : désormais, plus d'exclusivité de navigation par satellite ou de véhicules, mais des solutions connectées, technologiques, partagées dans un monde où tout évolue plus vite et où l'information doit s'échanger rapidement. Des innovations dans un réseau interconnecté.

Comme le monde économique s'immisce toujours plus dans les domaines sociaux et institutionnels, le groupe AISIN affirme sa volonté d'apporter des solutions aux problèmes sociaux de nos centres urbains afin de fournir des solutions de mobilités publiques.⁷⁸

Pour se tourner vers ces nouveaux objectifs internationaux, AW Europe et surtout le département CSS, a dû réorganiser sa stratégie. Avec la mutation rapide des marchés technologiques, le département ne pouvait plus compter uniquement sur le savoir-faire et l'expérience de développement électronique en navigation par satellite. De plus, un tiers des développeurs ingénieurs sont partis, sentant le temps venu d'explorer de nouveaux horizons professionnels ou simplement débauchés sans complexes par les sociétés concurrentes. Pour combler un réel besoin de compétences particulières dans un laps de temps assez court, et par intérêt économique suggéré par la maison mère, les responsables se sont tournés vers des ingénieurs consultants pour le développement spécifique et des coachs externes pour l'organisation du travail (méthode agile, lean management, scrum-masters).

Après quelques mois de négociations, les responsables du département CSS ont trouvé un accord avec les responsables japonais et ont annoncé une volonté de se renouveler pour tenter de renouer une collaboration avec le client historique Toyota. Un directeur de vente, des business développeurs et des product-owners (responsables de produit/projet) ont été engagés. Il était également nécessaire de relancer une équipe en partie décimée par les départs, essoufflée par les récents échecs commerciaux et des perspectives d'avenir peu prometteuses. Les équipes d'ingénieurs en développement, project managers (responsable de projet) et autres vendeurs ont été invités dans des séminaires pour resserrer les liens et redynamiser la motivation. Ces

⁷⁸ <https://www.aisin.com/en/aithink/vision/cs-s/>

tentatives ont toutefois été très maladroites car tous les collaborateurs n'ont pas été invités à ces rencontres et séminaires, notamment les plus anciens membres du département.

Ensuite, de nouvelles méthodes de travail ont été introduites par des coachs et des scrum-masters venus motiver et enseigner de nouvelles formes de travail en équipe. Chaque travailleur du département était invité à participer en petit groupe, à réfléchir aux forces et aux faiblesses de l'organisation actuelle de travail. Les consultants et coachs se sont succédés pendant plusieurs mois. Les différentes personnalités et dynamiques des coachs créaient de l'enthousiasme chez certains ou des frustrations parmi les travailleurs peu habitués à recevoir des conseils externes sur leur manière de travailler.

Avec de nouvelles perspectives de recherche et une orientation de développement vers le client, les responsables se dirigent un peu plus vers la création d'équipes réduites sur bases autonomes et responsables de leur organisation de travail. Après des divergences de vue avec des managers, quelques scrum-masters sont remerciés et l'arrivée de consultants se stabilise. Il reste néanmoins un scrum-master, des product-owners et de nombreux ingénieurs en développement consultants.

Les confinements liés au virus Covid 19 ont entraîné une généralisation du télétravail. C'est dans ce contexte que les responsables vont faire appel aux volontaires pour collaborer en équipe sur de nouveaux projets. Relancer la dynamique de créativité par l'implication à travers l'autonomisation et la responsabilisation. Deux nouvelles directions sont proposées aux travailleurs du département : Un projet de solutions pour la logistique en milieu urbain incluant des innovations pour de nouveaux clients comme des villes ou services logistiques (services postaux, etc.) et un projet de système de navigation basé sur le savoir-faire et la technologie du groupe AISIN. Pour l'appel aux volontaires, les responsables utiliseront les mots suivants : autonomie, créativité, liberté, responsabilité. Les mêmes mots que l'on retrouve dans les livres à succès de management ou de libération d'entreprise⁷⁹.

3.2 Problématique chez CSS

L'équipe de travailleurs du département a donc changé de produit, sa manière de travailler, ses contacts devenus indirects avec la maison mère au Japon, incorporé de nouveaux collaborateurs

⁷⁹ Cités par L. Boltanski et E. Chiapello. Une sémantique que l'on retrouve également dans les slogans du parti politique libéral, le Mouvement Réformateur (MR), précisément à l'occasion de la fête du travail, le 1er mai 2021 : *"Liberté, responsabilité, créativité, déterminés à agir"* <https://www.mr.be/fete-du-travail-evenement-interactif-et-digital-du-mr-le-1er-mai/>

consultants (50% du personnel du département sont consultants) et tout cela sur deux ou trois ans, dans le cadre d'une fusion et dans le contexte de pandémie de la covid 19.

L'organisation de travail qui était traditionnelle avec un directeur, des managers, des ingénieurs développement et des techniciens autour d'un produit commun défini par l'équipe d'ingénieurs au Japon, a été sensiblement changée avec l'arrivée de nombreux consultants, des organisations de travail en équipes, par projets et selon la méthode agile. Au marché stable des systèmes de navigation ont succédé des nouveaux projets fréquents mais régulièrement mis au frigo ou abandonné pour passer au suivant. Ces changements d'orientations de produits déstabilisent les équipes. Par ailleurs, la volonté d'approcher les besoins des clients de manière plus pro-active a nécessité le développement d'une équipe business. Une équipe plus spécialisée vers le marché, la clientèle, le relationnel et la communication n'avait jamais été primordiale jusqu'ici. AWE n'avait pas la culture de démarcher le client et la communication était principalement réservée à la maison mère au Japon. L'introduction de vendeurs et de responsables de produit a bousculé les habitudes structurées et bureaucratiques des techniciens et ingénieurs.

Les nouvelles méthodes de travail appellent à l'implication et l'autonomisation du travailleur. Il doit désormais innover ses méthodes de travail, prendre des responsabilités sur ses tâches et trouver en équipe des modes de fonctionnement, proposer des challenges au groupe de travail. Certains coachs et consultants sont présents pour dynamiser les échanges, relancer les individualités vers le projet commun. Chacun s'engage auprès de ses collègues pour saisir une partie des activités liées au projet. La responsabilité individuelle et collective est engagée chaque jour à travers des tickets "de tâches" Jira⁸⁰ et de brèves réunions pour rappeler les priorités et les planning (scrum meeting) : *"Autrefois, lorsque l'on modifiait l'organisation de travail d'une équipe, que la hiérarchie changeait, il y avait aussitôt une réunion de l'équipe concernée directement ou indirectement et une adaptation de l'organigramme était proposée et appliquée. Chacun savait directement à qui il devait rapporter et sa place dans un cadre hiérarchique visible par tous. A présent, l'organigramme n'est plus distribué, il est en perpétuelle évolution. Le développeur ne remplit plus une tâche mais collabore au projet. Il remplit un ticket virtuel, sorte de bon de commande d'un travail de développement. Les réunions se multiplient aussi. Chacun est invité à construire "l'histoire" du projet en racontant ses tâches de la veille et ses "envies" ou "besoins" pour la journée."*⁸¹

⁸⁰ Chacun reçoit ou envoie des demandes d'activité via des tickets électroniques virtuels. Ces tickets sont enregistrés et partagés sur un réseau local. Un délai avec une description de la tâche y est indiqué. Ces demandes sont ponctuelles, périodiques ou même sur du long terme. Ce principe est inspiré des KANBAN au Japon (système japonais de gestion par listes de tâches). Le système utilisé chez AWE est le JIRA.

⁸¹ Extrait de l'entretien #1. (employé AWE)

Le télétravail imposé par la pandémie a éloigné les travailleurs entre eux et avec les délégations syndicales. Cette distanciation a également contribué à brouiller les échanges entre travailleurs. La place pour la vie de l'entreprise ou la cohésion du groupe s'est réduite. Avec une armée de consultants peu encline à construire une relation durable dans l'entreprise, les liens se sont distendus et les relations se sont principalement centrées sur les activités professionnelles et les objectifs intermédiaires réguliers.

Tous ces changements et évolutions dans l'organisation de travail ont perturbé mes collègues et m'ont interpellé. La délégation syndicale dont je fais partie, a demandé des explications sur les phénomènes en cours. La direction a rassuré mais sans entrer dans les détails des nouveaux process. Tout le département semblait être le lieu d'une expérimentation sociale de production de service et de développement qu'il ne semblait pas possible ou nécessaire d'expliquer en profondeur tant que l'expérience de collaboration n'avait pas atteint son but. Et pourtant, l'objectif, lui-même, est également assez flou. "Plus d'innovations, d'autonomie, de collaborations, pour fournir de nouveaux services ou produits aux clients, etc." Pour sauver l'activité ? Maintenir une hiérarchie en place ? Sauver des emplois ? Peu de salariés se sont tournés vers les syndicats.

4. Concepts théoriques

4.1 Le pouvoir dans l'organisation de travail

Une entreprise est une organisation dont l'objectif de base est de produire des biens ou des services. Elle est encadrée par l'autorité d'un homme ou d'un conseil d'administration. Une organisation est également un espace relationnel et donc de pouvoir. Pourtant, le pouvoir y est peu employé en termes de relation. Le pouvoir est présent dans l'organisation du travail à travers l'autorité de la direction, des fonctions hiérarchiques mais aussi des responsables de projet.

D'après Crozier et Friedberg, les sources de pouvoir correspondent aux zones d'incertitudes liées à l'organisation de travail mais surtout à la maîtrise de celles-ci. "*Les structures et règles gouvernant le fonctionnement officiel d'une organisation déterminent les lieux où des relations de pouvoir pourront se développer*"⁸². En effet, c'est notamment l'exploitation de marges de liberté et de zones d'incertitudes qui permet de concrétiser un pouvoir dans la relation entre acteurs.

⁸² Crozier, M., Friedberg, E., L'acteur et le système, Paris : Editions du Seuil, 1977

Définition du pouvoir par Dahl⁸³ (1957) : « le pouvoir, c'est la capacité d'une personne d'obtenir d'une autre personne qu'elle fasse quelque chose qu'elle n'aurait pas fait sans l'intervention de la première ». On peut prolonger pour comprendre que le pouvoir est la capacité d'une personne d'influencer une autre personne ou même dans d'autres situations, une capacité d'influencer un processus ou une méthode. De même, le contrôle de facteurs influençant des ressources, des autorisations ou des règles, donne accès à un pouvoir en entreprise. Les stratégies des acteurs seront donc orientées vers le contrôle de zones d'incertitudes en entreprise : technologiques, économiques, socio-culturelles et organisationnelles.

Dans l'analyse stratégique de Crozier et Friedberg⁸⁴, la relation de pouvoir doit, notamment, être vue comme une construction de l'organisation ou une augmentation d'autonomie et pas forcément comme une source de conflit. Friedberg ajoute que le pouvoir n'est pas seulement une capacité à faire faire, mais également une source de création de règles pour l'organisation⁸⁵. Pour Crozier et Friedberg, le pouvoir est une capacité, pas un attribut et il n'est pas permanent. Ils identifient 4 caractéristiques du pouvoir dans une organisation :

- Le pouvoir est **relationnel** : des échanges, une relation entre individus, sont nécessaires. Le pouvoir est intransitif. La relation d'autorité est, à l'inverse, transitive. Celle-ci peut s'illustrer à travers les liens de hiérarchie.
- Le pouvoir est **relatif** : il dépend du contexte, il est lié à une situation qui peut évoluer.
- Le pouvoir est **réciproque** : il n'est pas absolu. Celui qui a du pouvoir ne maîtrise pas totalement celui sur qui il exerce ce pouvoir. L'autre a toujours une part de pouvoir.
- Le pouvoir est **régulé** : Des règles existent dans l'organisation ou à l'échelle de l'Etat pour limiter l'excès ou les abus de pouvoir.

French et Raven⁸⁶ ont défini des sources de pouvoir dans les organisations :

Légitime	Par la position, au statut, en lien avec l'autorité
De coercition	Sanctions et formes extrêmes
De récompense	Par les primes, récompenses et promotions

⁸³ Dahl Robert, "the concept of power", 1957 cité par Dautre, Élisabeth. « Pouvoir », Gérard Valléry éd., *Psychologie du Travail et des Organisations. 110 notions clés*. Dunod, 2016, pp. 326-330.

⁸⁴ M. Crozier et E. Friedberg, *L'Acteur et le Système*, Paris, Le Seuil, 1977. Réédition collection Essais, Paris, Points, 2014.

⁸⁵ E. Friedberg, *Le Pouvoir et la règle*. 1993

⁸⁶ French, J.R.P. et Raven, B. (1959). The bases of social power. In Cartwright Dorwin (éd.), *Studies in Social Power*, (150-167) cité par Dautre Élisabeth, « Pouvoir », dans : Gérard Valléry éd., *Psychologie du Travail et des Organisations : 110 notions clés*. Paris, Dunod, « Univers Psy », 2019, p. 338-342.

<https://www.cairn.info/--9782100801411-page-338.htm>

De l'esprit	Par la possibilité de résoudre un problème
De référence	Autorité charismatique, idéal, exemple, aux valeurs reconnues

Foucher et Gosselin⁸⁷ ont proposé un autre source de pouvoir:

De l'information	« Savoir, c'est pouvoir ». Celui qui détient l'information peut créer ou atténuer des zones d'incertitudes
------------------	--

Les trois premières sources (légitime, de coercition et de récompense) sont organisationnelles, les trois suivantes (de l'esprit, de référence, de l'information) sont individuelles.

Traditionnellement en entreprise, la relation travailleur-patron est d'abord balisée par le contrat de travail. Celui-ci convient d'un salaire en échange d'un certain temps consacré à l'entreprise et/ou d'une tâche à réaliser. Ce contrat est une promesse que chacun respecte en admettant une autorité de l'employeur sur le travailleur. Cet accord révèle une première source de pouvoir légitime. La subordination est tacitement approuvée par les contractants.

Si les relations de pouvoir sont bien présentes en entreprise, les changements d'organisation sont l'occasion de stimuler ces échanges autour des zones d'incertitudes que chacun va exploiter en vue d'acquiescer soit du contrôle, de l'autonomie ou de maintenir son espace de liberté.

Dans le département CSS, le pouvoir hiérarchique s'est dilué mais n'a pas disparu. La ligne hiérarchique des responsables est toujours présente mais les travailleurs sont responsabilisés par diverses formes. Les tickets d'activité sont autant de relais du pouvoir et du contrôle. Celui qui reçoit une demande par ticket doit rendre des comptes au demandeur. Celui-ci est souvent soit un manager, soit un responsable de projet. La demande passe alors par des moyens électroniques. L'autorité est diffusée, indirecte, sans contact personnel, mais un compte à rebours est lancé dès l'envoi. Le destinataire du ticket de "tâche" n'a pas reçu d'"ordre", pourtant il est devenu responsable de la production d'un service et s'il ne remplit pas la demande ou hors délais, il devra se justifier dans le ticket électronique. A lui de trouver le temps et les ressources nécessaires pour remplir la demande. La relation d'autorité est donc toujours présente mais de manière moins visible, moins formelle. Elle est anonymisée car la demande peut venir de n'importe qui. On ne rend plus compte devant un chef précis mais devant tout le groupe qui est témoin des tickets exécutés ou non résolus. Le travailleur est responsabilisé par la tâche et s'il a une liberté d'action et de moyens, il est dépendant de l'émetteur du ticket. Le

⁸⁷ Foucher et Gosselin. Transformations du monde du travail. Regards interdisciplinaires en relations industrielles, PUQ, 2013 cités par Dautre, Élisabeth. « Pouvoir », Gérard Valléry éd., *Psychologie du Travail et des Organisations : 110 notions clés*. Dunod, 2019, pp. 338-342.

management et certains responsables de projet ont une vision globale des tickets. Des statistiques peuvent être sorties de tous ces tickets et seuls les responsables du département ont une vision globale des activités par ce moyen électronique d'enregistrement du travail effectué ou supposé effectué. Le pouvoir des responsables hiérarchiques est moins apparent et semble effacé des échanges entre travailleurs. Il est pourtant toujours entre les mains des émetteurs de tickets.

Le cadre institutionnel du dialogue social en entreprise est également traversé par des relations de pouvoir. Ce passage par la notion du pouvoir est un rappel que plusieurs stratégies et types de relations sont présents en entreprise. Cependant, dans une organisation, les collaborateurs ne sont pas perpétuellement ni exclusivement en quête de pouvoir. Avec le pouvoir en tête, on peut aborder un autre concept mobilisé par les nouvelles organisations du travail : l'organisation en réseau.

4.2 Organisation en réseau

L'organisation par projet ou en réseau est un phénomène relativement récent mais que l'on retrouve à la fois dans l'organisation du travail en entreprise et dans l'engagement militant. Pour définir le réseau, son idéologie et ses formes à travers une organisation, je m'appuierai sur les recherches de Michel Ferrary et Yvon Pesqueux⁸⁸. Le réseau trouve ses origines dans des métaphores liées aux progrès du monde médical et la modélisation du corps en rapport avec le monde organique. Cette métaphore est d'abord la représentation technique d'une structure au travers d'une image d'un ensemble de lignes reliées entre-elles. Les avancées technologiques comme le téléphone ou internet ont progressivement intégré le réseau comme structure mais aussi comme idéologie. Car internet et son réseau ont rapidement véhiculé de multiples promesses d'un monde idéal en interaction, en relation constante, d'une collectivisation des consciences. Cette idéologie du réseau partage l'idée d'une économie construite sur les flux, d'une relecture des relations sociales et des organisations en mouvement. Dans l'imaginaire, le réseau a la forme d'une grande famille, et s'appuie sur le rêve d'une société auto-contrôlée sur le modèle des réseaux informatiques. Dans le champ des sciences de l'organisation, il permet de coordonner des activités par création de compétences cumulatives. Il explique ce qui était

⁸⁸ Ferrary, Michel, et Yvon Pesqueux. *L'organisation en réseau, mythes et réalités*. Presses Universitaires de France, 2004, pp. 13-49.

laissé de côté par la hiérarchie et les transactions. Il possède la plasticité que d'autres concepts ou organisations n'ont pas pour s'adapter régulièrement aux nouvelles contraintes.

Le réseau est une forme (utopique) d'organisation. Dans le concept d'organisation en réseau, il n'y a pas de hiérarchie en elle-même, mais une structure d'échange et de circulation en symbiose avec une infrastructure technique. Ce concept recouvre les idées de changement permanent, d'espace-temps remodelé et d'innovation organisationnelle permanente. Il est très fréquemment utilisé dans les nouvelles organisations du travail et également par le sociologue Boltanski et à travers les théories conventionnistes.

4.3 Théorie des économies de la grandeur

La justice sociale est au cœur des relations de travail. Les théories des conventions s'intéressent aux relations d'actions, d'échanges et de coordinations entre les personnes en vue d'explorer les modes de régulation de justice sociale. La théorie des *économies de la grandeur* du sociologue Luc Boltanski et de l'économiste Laurent Thévenot⁸⁹ s'inscrit dans le registre des conventions. La théorie des économies de grandeurs permet d'analyser les questions de justice sociale, de compléter les questions de stratégies des acteurs ou des relations de pouvoir par son intérêt pour les justifications avancées par les acteurs à la recherche d'accord ou de compromis. Cette théorie permet en effet d'observer plusieurs acteurs mobilisant des logiques différentes, d'analyser les régimes d'actions en justice dans le milieu de l'entreprise qui légitiment une action ou désamorcent un conflit par des argumentations communes. Les deux auteurs ont observé les *"tensions critiques qui résultent de la confrontation entre plusieurs façons de former des équivalences entre les êtres et donc de les généraliser."*⁹⁰ Ils nous expliquent que dans les relations de conflits ou de coopération, les personnes n'agissent pas uniquement selon des intérêts ou des contraintes de pouvoir. Juges et victimes de disputes ou de controverses sont des acteurs dans un système de grandeur identifié qui permet les échanges. Des conventions sont mobilisées pour coopérer malgré des divergences. La théorie des conventions porte sur les processus de recherche d'ajustements qui permettent aux acteurs de s'entendre, de se coordonner dans l'action ou de se justifier autour d'un compromis. Lorsqu'un problème surgit entre personnes ou dans une organisation, les acteurs peuvent mobiliser une stratégie selon leurs intérêts ou la contingence comme l'expliquent Crozier et Friedberg à travers l'analyse

⁸⁹ Boltanski L., Thévenot L., *De la justification. Les économies de la grandeur*, Paris, Gallimard, 1991

⁹⁰ Boltanski L., Thévenot L., *De la justification. Les économies de la grandeur*, Paris, Gallimard, 1991. p.21

stratégique des acteurs⁹¹. Cependant, les personnes discutent et argumentent également selon des références morales sur ce qui est juste. Le grand avantage de la théorie des économies de la grandeur est l'analyse des ajustements dans une organisation sans se limiter aux relations stratégiques ou de pouvoir. Car l'analyse par les économies de grandeurs s'intéresse aux accords et décisions de justice sociale, aux références morales et à ce qui permet de se positionner ou de s'accorder sur ce qui nous paraît juste. Tout intérêt stratégique dans l'accord sera donc écarté de l'analyse.

La théorie des économies de la grandeur observe les principes d'équivalence qui permettent de hiérarchiser ou d'ordonner les caractères justes pour le bien commun. Le passage à l'épreuve de principes de justice et la recherche d'équivalence entre les différents arguments sont nécessaires pour gérer le conflit ou rétablir l'harmonie. Un accord légitime peut se construire à partir de disputes, de confrontations d'argumentations et de justifications. Différents modèles d'argumentation ou de "grammaire" sont utilisés selon différentes conceptions de justice. Dans les situations de disputes en justice, c'est à dire sans violence, si on ne s'arrête pas à l'impression de dialogue de sourds, des contraintes fortes apparaissent dans la recherche d'arguments fondés, des efforts de convergences sont mis en avant pour justifier les actions ou les critiques. *"Les constructions de la philosophie politiques constituent des instruments privilégiés pour clarifier ces contraintes et pour expliciter complètement les fondements qui restent le plus souvent implicites au fil des arguments échangés dans le feu de l'action."*⁹² Ces généralités sont inspirées par des philosophies occidentales recherchant l'équilibre et la justice dans la cité. La cité étant la représentation de la société.

Parmi celles-ci⁹³ :

- 1) **L'inspiration** d'après la *Cité de Dieu* de Saint Augustin.
- 2) Le principe **domestique** de la *Politique* de Bossuet.
- 3) Les signes de gloire et le crédit de l'**opinion** dans le *Léviathan* de Hobbes.
- 4) La volonté générale et la **collectivité** d'après le *Contrat social* de Rousseau.
- 5) La richesse et les transactions **marchandes** d'après *Richesse des nations* et *Théorie* de Adam Smith.
- 6) L'efficacité **industrielle** d'après le *Système industriel* de Saint Simon.

⁹¹ M. Crozier et E. Friedberg, [L'Acteur et le Système](#), Paris, Le Seuil, 1977. Réédition collection Essais, Paris, Points, 2014.

⁹² Boltanski L., Thévenot L., *De la justification. Les économies de la grandeur*, Paris, Gallimard, 1991. p.26

⁹³ Boltanski L., Thévenot L., *idem* p.27

Des critères de jugement permettant "d'ordonner" les personnes et les choses sont réunis dans des espaces définis nommés cités ou mondes. Les auteurs ont donc modélisé six cités ou mondes théoriques purs (*cité inspirée, domestique, du renom, civique, marchande et industrielle*), de formes idéales-typique caractérisant l'univers des relations dans des organisations ou des situations. Ces mondes idéaux types sont des outils conceptuels permettant d'analyser les situations critiques de dénonciation d'injustices entre des mondes différents.

Boltanski et Chiapello⁹⁴ ont ajouté un septième monde, la cité *par projet*, en référence à l'organisation par projet qui est fréquemment abordée par la littérature de management depuis les années 1990. La cité par projet (également dite réseau ou connexionniste), désigne l'évolution en réseaux et connectivités, propre au nouvel esprit du capitalisme, et qui symbolise également les nouvelles organisations de travail. En effet, les auteurs constatent que le salariat ne se résume plus à une progression dans un ensemble hiérarchique avec la perspective d'une carrière ininterrompue séparée du domaine privé comme dans la cité industrielle. Désormais, la carrière est composée d'échanges et de "connexions" temporaires ou pas, autour de projet(s), en réseau. Le terme de réseau est utilisé à la fois pour le développement technologique et informatique mais aussi pour définir les relations de travail.⁹⁵

Chacun des mondes contient des indicateurs afin d'identifier leur nature. Parmi ceux-ci, des principes supérieurs communs, ou principes d'équivalences, sont nécessaires pour établir des conventions dans un monde commun, ou entre des mondes, permettant la justification des personnes en vue de s'accorder. Ces conventions cadrent *un système d'attentes réciproques entre les personnes sur leurs comportements*⁹⁶. Pour chaque monde, un système de grandeur propre permet d'identifier ce qui est "grand" et "petit". Cet état de grandeur n'est pas automatiquement acquis par avance. Chacun peut y accéder mais au prix d'un risque, d'un investissement ou d'une épreuve. Les positions des personnes ou des actions peuvent alors être reconnues comme légitimes à travers les principes supérieurs communs.

⁹⁴ L. Boltanski, E. Chiapello, *Le nouvel esprit du capitalisme*, ed. Gallimard, 1999 (rééd. 2011) p.76-77

⁹⁵ L. Boltanski, E. Chiapello, *idem*. P. 167 à 174.

⁹⁶ Amblart et coll., *Les nouvelles approches sociologiques des organisations*, ed Seuil, 1996 (rééd 2005). p.73

Tableau 2: Les critères des principes supérieurs communs par cités

(d'après Boltanski L., Thévenot L., *De la justification. Les économies de la grandeur*, Paris, Gallimard, 1991 ; Amblart et coll., *Les nouvelles approches sociologiques des organisations*, ed Seuil, 1996 (rééd 2005) ; L. Boltanski, E. Chiapello, *Le nouvel esprit du capitalisme*, ed. Gallimard, 1999 (rééd. 2011)

		Cités ou mondes						
		Inspiration	Domestique	Opinion	Civique	Marchand	Industriel	Projet
Indicateurs	Principe supérieur commun	L'inspiration Se soustrait à la mesure. Jaillit de l'inspiration. le singulier	Tradition Relations personnels, hiérarchie	Opinion des autres	Prééminence des collectifs	Concurrence	Efficacité, objet technique et méthode scientifique, performance	Activité, le réseau, liens
	Etat de grandeur	Spontané, insolite, échappe à la raison	Bienveillant, avisé	Réputé, connu	Représentatif, officiel	Désirable, valeur	Performant, fonctionnel	Mobilité, adaptabilité, autonomie, flexibilité. Repère source d'information et pile les idées
	Etat de petit	Routinier, figé, habituel, répétitif	Sans gêne, vulgaire	Banal, inconnu	Divisé, isolé	Perdant	Inefficace	Immobilisme, non-employabilité, attachés, sécurisé, pas de confiance
	Dignité (des personnes)	Amour, passion, création	Aisance, bon sens	Désir de considération	Liberté	Intérêt	Travail	Besoin de se lier. Recherche d'autonomie et indépendance par des engagements
	Répertoire des sujets	Enfants, artistes	Supérieurs, inférieurs, ascendants	Vedettes	Collectivités	Concurrents, clients...	Professionnels	Le médiateur, chef de projet, coach, expert, client, fournisseur, innovateur
	Répertoire des objets	Esprit, le corps, l'inconscient, le rêve	Préséance, cadeaux	Noms, Marques	Formes légales	Richesse	Les moyens	Relation, accord, partenariat, réseau, projet, sous-traitance
	Formule d'investissement	Risque, l'évasion hors des habitudes	Devoir	Renonce au secret	Renonce au particulier, solidarité	Opportunisme	Investissements, progrès	Renoncer à la stabilité. Adaptabilité, flexibilité
	Rapport de grandeur	Singularité	Subordination, honneur	Identification	Adhésion, délégation	Possession	Maîtrise	Redistribution des connexions, insertion dans un réseau
	Relations naturelles	Rêver, imaginer	Eduquer, reproduire	Persuasion	Rassemblement pour une action collective	Relations d'affaires, intéresser	Fonctionner	Se connecter aux autres, rentrer en relation, communiquer, faire confiance, s'ajuster
	Figure harmonieuse	Imaginaire	Famille, milieu	Audience	République	Marché	Système	Organisation en réseau
	Epreuve modèle	Aventure intérieure	Cérémonie familiale ou traditionnelle	Présentation de l'évènement	Manifestation pour une juste cause	Affaire, marché conclu	Test	Passage d'un projet vers l'autre
	Mode d'expression du jugement	Eclair de génie	Appréciation	Jugement de l'opinion	Verdict du scrutin	Prix	Effectif, correct	Adaptabilité, employabilité
	Forme de l'évidence	Certitude de l'intuition	Exemple	Succès, être reconnu	Texte de loi	Argent, bénéfice	Mesure	Appréciation dans les projet. Faire participer, parler de, tenir à l'écart, exclure

Pour clore les désaccords, il est nécessaire de hiérarchiser les valeurs selon le monde commun. Le caractère de “grand” sera accordé à celui qui sera reconnu comme propice au bien commun selon chacun des mondes. Par exemple : L'état de grand pour le monde civique sera celui qui est représentatif des principes supérieurs communs comme l' élu ou le représentant officiel de la loi. Pour la référence au monde de l'inspiration, l'artiste est la figure de grand. Mais pour être légitime, cet état de grand doit être accessible et reconnu par les personnes qui ont le même monde comme référence de valeur. L'Etat de grand implique également un sacrifice ou une

épreuve pour être reconnu. A l'inverse, l'état de petit dans un monde n'est pas définitif par définition. Chaque état de grandeur est ordonné selon l'investissement concédé volontairement ou pas mais qui clarifie l'harmonie au sein d'un monde.

4.3.1 Fondements de l'accord

L'épreuve comme outil de convention

Sauf utopie d'un monde pur et sans discorde, les personnes peuvent entrer dans différents types de relations : la controverse dans un même monde, juxtaposition de plusieurs mondes dans une situation similaire mais sans conflit ou bien une dispute issue de la confrontation des mondes.⁹⁷

Il y a en permanence des tensions vers la recherche de solutions justifiées. Différentes valeurs de normes sont évaluées pour arriver à un accord. La notion d'épreuve de force et épreuve légitime sont utilisées pour expliquer les exigences de justice et les rapports de force. L'épreuve est toujours une épreuve de force mais lorsque la situation est soumise à des justifications ou des contraintes liées aux grandeurs des personnes, l'épreuve est alors légitime. Dans ce cas, les systèmes de grandeurs peuvent être observés afin d'assurer la justice de l'épreuve. Une épreuve légitime acceptée par les acteurs au sein d'une cité à travers les principes supérieurs communs mènera à un accord solide car reconnu par les parties prenantes avec les mêmes valeurs morales. Mais cet accord risque d'être peu compréhensible ou contestable pour une personne qui n'est pas reconnue dans ces principes d'équivalence.

La juxtaposition des mondes et des principes communs peut donc conduire à une situation instable. Plusieurs logiques morales peuvent néanmoins co-exister dans une organisation. Par exemple, dans une entreprise, une logique industrielle fonctionnelle d'une partie du personnel peut collaborer avec une logique marchande d'un département sans que l'une ou l'autre cité n'impose sa façon de faire à l'autre. L'équilibre peut exister mais il restera fragile.

La résolution de conflits ou convention d'accord dans les disputes entre plusieurs mondes passe par trois formes : la clarification, l'arrangement ou le compromis.

La clarification :

Un différend peut surgir en raison d'une opposition sur le choix d'un monde de valeurs pour la résolution de conflit. Par exemple, imaginons une divergence de valeurs morales dans un hôpital où la direction, positionnée dans une volonté d'efficacité propre aux mondes industriel et marchand, ne souhaiterait plus réserver des espaces de soins exclusifs pour des cas COVID sous prétexte qu'ils sont long à soigner et empêchent de nombreuses interventions chirurgicales non seulement urgentes mais aussi beaucoup plus rentables. Les comités de soignants n'étant pas du même avis, se réunissent et contestent la décision de leur direction selon les principes

⁹⁷ Amblart et coll., *Les nouvelles approches sociologiques des organisations*, ed Seuil, 1996 (rééd 2005)

du monde civique. Pour les soignants, une solidarité envers les patients et les recommandations gouvernementales de réduire l'épidémie dans la société doivent prévaloir avant le choix de soigner individuellement les patients les plus rentables selon des pathologies spécifiques. Les principes d'efficacité et de rentabilité de la direction s'opposent aux valeurs morales de collectivité des soignants. Direction et soignants peuvent faire appel à leur déontologie professionnelle, considérer l'intérêt général de santé publique et s'accorder selon les mêmes principes supérieurs communs du monde civique pour considérer les cas COVID comme prioritaires sur des opérations plus rentables. La clarification dans un même monde clôt la controverse.

L'arrangement :

Il s'agit d'un marchandage plus ou moins explicite entre deux mondes. Dans ce cas, on renonce à l'impératif de justification. Les exemples sont multiples dans le cadre d'entreprises. Par exemple, des délégués syndicaux peuvent accepter des dépassements d'horaire, des demandes d'heures supplémentaires ou des déplacements non prévus en entreprise pour des travailleurs afin de permettre le fonctionnement efficace d'une activité. L'arrangement intervient malgré la confrontation entre les mondes civiques et industriels. Les délégués conservent les références morales du monde civique pour "s'arranger" momentanément et dans des cas particuliers, avec les valeurs fonctionnelles du monde industriel. Mais ces accords ne sont pas généralisables (car pas de justification) et restent provisoires (car ils sont dépendants des personnes ou de la situation autour de l'arrangement).

Le compromis :

Le compromis résulte d'un jugement composite. C'est une solution hybride réunissant les acteurs qui dépasse les grandeurs des mondes invoqués pour le bien commun. Plusieurs mondes peuvent alors s'associer autour d'un compromis. La concertation sociale en Belgique est un compromis entre les mondes civique, industriel et marchand. Autre exemple de compromis : Les transports publics qui sont un accord entre les mondes marchand, civique et industriel. L'utilisateur du transport est à la fois le client et le citoyen. Le dispositif composite de cet exemple de compromis permet l'efficacité avec un intérêt commercial et de service publique.

Des principes équivoques, c'est à dire acceptables par plusieurs mondes, comme les principes d'"autorité" ou de "responsabilité" dans le monde domestique avec la figure du père ou dans le monde industriel avec la relation de supérieur à subordonné, peuvent être mobilisés afin de faciliter le compromis⁹⁸. Cependant, le compromis, par son côté hybride, peut conduire à la

⁹⁸ Boltanski L., Thévenot L., *idem* p.340 et 341.

formulation de la critique et il reste fragile car il ne répond pas à une justification selon des valeurs pures d'un monde particulier tandis que son appui sur plusieurs mondes différents lui donne une plasticité dans l'application de l'accord.

4.3.2 Les nouvelles organisations du travail à l'épreuve des grandeurs

Les nouvelles organisations de travail rejoignent les critères de la cité par projet ou connexionniste au-delà des circonstances liées aux tendances actuelles. Dans la cité par projet, la mesure de grandeur des personnes et des choses est l'activité. Celle-ci ne doit pas être associée à une productivité stricte ou à un travail salarié comme dans la cité industrielle mais bien par la capacité à créer, à être en mouvement ou à intégrer des projets. Ce qui inclut de s'insérer dans des réseaux et à étendre ses liens et ses rencontres. L'engagement ou l'implication dans le projet sont des qualités qui relèvent de la flexibilité et de l'adaptabilité. Cet engagement doit toutefois être volontaire. Avoir le choix est nécessaire, mais celui qui ne s'engage pas ou plus, réduit son employabilité et est menacé d'exclusion du projet. Les caractères autonome, médiateur, communiquant, facilitateur, intuitif et adaptatif sont des qualités de "grands" dans la cité par projet, selon une éthique du sens, de la confiance et de la responsabilisation. Les dispositifs d'entreprise sont la sous-traitance, l'externalisation, l'unité autonome, la spécialisation souple. L'importance des connectivités et des réseaux implique l'utilisation de moyens technologiques pour stimuler la communication (téléphone, applications, interfaces informatiques, etc.)

Les nouvelles organisations de travail comme l'entreprise libérée n'ont toutefois pas fondamentalement rompu avec leur objectif principal de rentabilité et de productivité. Les repères de cités marchande (concurrence, valeurs et marchés, l'opportunisme et la compétitivité) et industrielle (efficacité, performance, maîtrise, professionnel) y sont toujours bien identifiables. Certains chercheurs comme S. Marmorat et B. Nivet⁹⁹ ont tenté l'expérience de relier une entreprise libérée aux principes d'équivalence d'une cité. Leur conclusion confirme un lien certain avec la cité industrielle mais aussi avec la cité par projet dans le cas de l'entreprise choisie.

D'après la littérature spécialisée, les nouvelles organisations de travail encouragent donc les travailleurs et le personnel d'encadrement à évoluer à partir des principes supérieurs communs

⁹⁹ Marmorat Sophie, Nivet Brigitte, « L'entreprise libérée, une cité en quête d'un *principe supérieur commun*. Le cas de l'entreprise P », *Revue internationale de psychosociologie et de gestion des comportements organisationnels*, 2017/56 (Vol. XXIII), p. 141-161. DOI : 10.3917/rips1.056.0141. URL : <https://www.cairn.info/revue-internationale-de-psychosociologie-de-gestion-des-comportements-organisationnels-2017-56-page-141.htm>

du monde marchand et industriel vers un monde par projet. Observons d'abord quelques différences entre les mondes marchand et industriel avec le monde par projet¹⁰⁰ :

Dans la cité marchande, la transaction est ponctuelle et ignore le temps tandis que dans les réseaux, une relation de confiance et donc du temps, est nécessaire pour faciliter les échanges. Le marché est supposé transparent pour fixer un prix. Dans les réseaux, l'information circule de proches en proches. Elle n'est pas disponible pour tous au même moment. Les réseaux sont vulnérables à la rétention d'information. Le marché est anonyme ou avec des relations très réduites. Le réseau suppose une relation d'interdépendance et de confiance.

Dans la cité marchande, les prix et les produits sont stabilisés et standardisés par des conventions. Dans la cité par projet, le produit et les personnes peuvent évoluer. Les qualités de travail et des emplois peuvent se redéfinir dans la relation. Les caractéristiques connexionnistes ne permettent pas une concurrence harmonieuse, principe de justice de la cité marchande. Au contraire, la cité connexionniste instaure la "coopétition", c'est à dire une relation faite d'un mélange de coopération et de compétition.

Dans la cité industrielle, les personnes sont jugées sur leur efficacité mesurée à travers leur capacité d'atteindre les objectifs et sur leur caractère fonctionnel définis par des méthodes et des procédures. Dans le monde par projet, les personnes sont appelées à se déplacer, à créer des liens non-définis et hors des structures traditionnelles. La flexibilité et l'adaptabilité passent avant l'expertise. Citant H. Landier, Boltanski et Chiapello précisent : *une organisation en réseau dont les règles du jeu, fondées sur des rapports à la fois informels et interpersonnels, ne sont connues qu'au travers de l'expérience, difficilement transmissible, des seuls intéressés*¹⁰¹.

4.3.3 Le capitalisme dans la théorie des économies de la grandeur.

Luc Boltanski et Eve Chiapello utilisent les cités de la théorie des économies de la grandeur pour décrire les différentes évolutions du capitalisme. Selon le sociologue, la première ère du capitalisme était de type "bourgeois" mais n'était pas basée sur le gigantisme d'une production ou de l'accumulation de capital sans limite. Patron et propriétaires étaient connus des employés et l'organisation du travail de type familial. Ce capitalisme enrichissait personnellement l'actionnaire et correspondait aux indicateurs du monde domestique. La seconde ère du capitalisme a vu la naissance des grandes industries et le développement économique moderne

¹⁰⁰ L. Boltanski, E. Chiapello idem p208 à 219.

¹⁰¹ L. Boltanski, E. Chiapello idem p766.

avec sa bureaucratie, ses techniques et efficacités de production. La cité industrielle, appuyée par la cité civile, répondait aux besoins de justification de cette deuxième ère. Deux principales formes de critiques du capitalisme sont apparues : la critique sociale et la critique artiste. La critique sociale dénonçant les injustices de classe sociales et les redistributions inégales des richesses a pourtant permis de nourrir le capitalisme, qu'il se réinvente. En effet, soumis aux principes de justification, l'esprit du capitalisme a pu se renforcer par la réappropriation de la critique. La recherche de justifications des processus d'accumulation a débouché sur un compromis entre l'efficacité fonctionnelle de la cité industrielle et le bien commun assuré par la collaboration de l'Etat-providence prometteur de bien-être et de progrès collectif de la cité civique. L'organisation du travail étant toujours structurée par une solide autorité hiérarchique, les principes de la cité domestique venaient s'insérer dans ce compromis. La critique artiste est également venue en renforcer la légitimité selon des mécanismes similaires d'appropriation, par ses appels à la libération (de la soumission de l'humain aux rationalités purement instrumentales). Cet appel à la libération de la critique artiste, n'a-t-elle pas des similitudes avec la libération de l'entreprise ? Enfin, la troisième ère du capitalisme, dans un monde globalisé et avec des marchés financiers interconnectés, dominé par les données numériques et les technologies de réseaux, se réfère à des justifications des principes de la cité par projet.

4.3.4 Limites de la théorie des économies de la grandeur :

Les relations, accords et divergences dans une organisation ne sont pas exclusivement dépendant de principes supérieurs communs tels que décrits par la théorie des économies de grandeurs. Il ne faut pas confondre la justification selon des principes moraux et une stratégie discursive. Les intérêts stratégiques des acteurs, les relations de pouvoir ou la culture et les assimilations sociales ne doivent pas être ignorés des processus de conventions. La contingence est présente à plusieurs étapes et les logiques de coordinations se succèdent ou coexistent. Les jeux des acteurs sont donc multiples dans les rapports de justice sociale. Il faut également rester prudent et ne pas associer automatiquement la cité à un acteur. Celui-ci peut faire appel à d'autres cités selon son environnement et le type de désaccord.

Le monde par projet est une proposition que Boltanski et Chiapello ont voulu ajouter aux cités d'inspiration philosophique de bien commun de la théorie de Boltanski et Thévenot. Une autre cité pourrait également être proposée: le développement durable¹⁰². Le modèle de principe de

¹⁰² GODARD Olivier, « De la pluralité des ordres – Les problèmes d'environnement et de développement durable à la lumière de la théorie de la justification », *Géographie, économie, société*, 2004/3 (Vol. 6), p.

justice du développement durable et de la gestion des ressources naturelles est un compromis de justice crédible qui pourrait s'insérer parmi les autres mondes. Nous n'aborderons pas ces principes qui pourraient cependant avoir un certain poids dans les justifications en entreprise à l'avenir.

4.3.5. L'organisation syndicale dans la théorie des économies de la grandeur

Les organisations syndicales sont témoins des changements d'organisation du travail, des conflits et des nouveaux ajustements en cours dans les entreprises. Elles semblent cependant maintenir une stabilité dans leur mode de fonctionnement avec une structure identique face aux nouvelles tendances "libératrices". Par sa légitimité institutionnelle et son idéologie basée sur le collectif, l'organisation syndicale se place dans le *monde civique* selon les principes d'équivalence de représentation ou de solidarité. L'état de grand de la cité civique est celui qui représente, qui est officiel (l'institutionnalisation du syndicat étant gage de légitimité représentative officielle). Le principe supérieur commun est l'égalité dans le sens du collectif. Mais une organisation syndicale et ses militants ne sont pas uniquement un ensemble homogène de personnes identiques qui poursuivent un objectif ou des stratégies uniques. Entre la base des militants, les comités et autres bureaux délibérateurs et les représentants syndicaux en entreprise, les principes d'équivalence peuvent se déplacer vers d'autres mondes.

Il serait donc hâtif de confier l'exclusivité d'un monde aux militants syndicaux en entreprise. Parce que d'une part, ils sont salariés par l'entreprise et répondent aux exigences liées à leur contrat, ce qui les intègre de fait dans un monde propre à l'entreprise qui les emploie.

D'autre part, dans le dialogue social en entreprise, les délégués syndicaux représentent les intérêts des travailleurs et portent leurs revendications et, dans une certaine mesure, avec l'idéologie sociale, politique et technique de l'organisation syndicale dans une stratégie de lutte d'intérêts. L'engagement militant comme présenté précédemment, à travers la cause, l'individu et l'organisation, mobilise donc plusieurs mondes. L'engagement militant lié à la cause relève de la loyauté au service du collectif mais, comme le relèvent J. Cultiaux et P. Vendramin¹⁰³, les acteurs du renouveau syndical se tournent vers une multiplication de causes. Le collectif traditionnel autour de la solidarité est dépassé par une offre diversifiée sensible à "l'air du temps". L'influence des médias et de personnalités sur ces orientations intègre la forme

303-330. DOI : 10.3166/ges.6.303-330. URL : <https://www.cairn.info/revue-geographie-economie-societe-2004-3-page-303.htm>

¹⁰³ CULTIAUX, J. ; VENDRAMIN, P. 2011. *Militer au quotidien. Regard prospectif sur le travail syndical de terrain*, Louvain-la-Neuve, Presses universitaires de Louvain. P. 31-32

connexionniste du réseau, ou des justifications du monde de l'opinion en prenant des distances avec le conformisme du monde civique.

Par leur lien avec l'organisation syndicale, les délégués syndicaux ne sont donc pas limités dans un ensemble de principes de la cité de l'entreprise mais aussi avec les références externes du monde dans lequel s'inscrit l'organisation syndicale. Les indicateurs de la cité par projet sont présents dans le travail syndical en entreprise. Les élus qui participent à des réunions régulières en délégation syndicale, au CE ou au CPPT, sont théoriquement réunis en équipe par organes. Ces comités bien que restreints par le mandat ou par la confidentialité des informations échangées mobilisent cependant la collaboration en réseau. Les demandes ou informations des militants sont filtrées par les délégués syndicaux qui peuvent consulter le secrétaire permanent ou une autre instance (technique ou juridique) de leur organisation syndicale hors de l'entreprise. Les membres élus des CE ou CPPT peuvent aussi être consultés par les délégués ou les militants pour un appui ou une référence nécessaire. Maintenir une dynamique dans une équipe syndicale suppose un renouvellement régulier des propositions, de consacrer du temps et entretenir des liens avec les travailleurs ce qui légitimise l'acteur syndical comme vu précédemment, pour récolter et diffuser les informations syndicales. Le délégué syndical doit s'informer régulièrement sur ce qui se fait dans d'autres sociétés ou des expériences d'autres militants. Ces indicateurs correspondent à la toile relationnelle toujours en mouvement que l'on peut associer au *monde connexionniste*.

Comme dans de nombreux partis politiques, les anciens délégués et les représentants élus incarnent souvent la ligne idéologique et stratégique de l'équipe syndicale, ils transmettent les orientations et les valeurs de l'équipe à travers leur expérience. Les justifications de loyauté vers les anciens et leur image de fondateurs ou de figures de référence pour les jeunes militants ou nouveaux élus font appel aux principes du *monde domestique*.

Une équipe syndicale peut aussi s'appuyer sur des personnes références et des compétences pour un fonctionnement efficace. Des procédures sont parfois mises au point pour les questions plus techniques du travail syndical (comme pour l'analyse des bilans financiers, rapports annuels sociaux, etc.) comme dans le *monde industriel*.

Enfin, le milieu syndical est souvent caricaturé par les fortes personnalités qui peuvent mobiliser les foules par leurs discours exaltés ou imposer leur point de vue par leur charisme ou leur forte capacité de persuasion. Ces porte-voix puissants peuvent aussi arriver à convaincre par leur réputation. La crédibilité d'un délégué s'appuie aussi sur des réputations positives ou négatives. Les principes supérieurs du *monde de l'opinion* seront dans ce cas mobilisés.

Une équipe syndicale peut donc s'identifier à plusieurs mondes de grandeurs et d'équivalences pour les besoins de justification.

4.4 Conclusion théorique et hypothèses :

Une conclusion ressort dans la problématique de la place de l'action syndicale dans le contexte des nouvelles organisations de travail à la lumière de la théorie des économies et des grandeurs de Boltanski et Thévenot : la concertation sociale est le fruit d'un compromis entre plusieurs mondes. Les nouvelles organisations du travail en entreprise font appel à des justifications par les valeurs du monde par projet qui ne répondent pas aux valeurs traditionnelles de bien commun de la concertation sociale et des organisations syndicales.

A la lumière des concepts théoriques, quelques constats apparaissent et nous proposons trois hypothèses pour explorer l'évolution de la concertation sociale dans le cadre des nouvelles organisations du travail :

1. *Dans le contexte des nouvelles organisations de travail, la relation entre les travailleurs et les organisations syndicales est dégradée.*
2. *La concertation sociale en entreprise est impactée par les nouvelles organisations de travail.*
3. *L'action syndicale ne peut se justifier dans le contexte des nouvelles organisations du travail*

2^{ème} partie : Approche empirique

5. Méthodologie et approche empirique

Lorsque j'ai commencé à réfléchir à ma question de recherche, peu de travailleurs ou de syndicalistes semblaient touchés par ces nouvelles organisations de travail. Si ce phénomène apparaît dans de nombreuses entreprises de nos jours, peu de travailleurs étaient conscients de cette organisation de travail parce qu'ils n'avaient pas été informés de ce changement dans leur entreprise ou parce qu'ils ne se sentaient pas concernés par ces changements. Après quelques entretiens exploratoires dès le début de ma recherche, j'ai poursuivi par des lectures qui m'ont permis de sélectionner des théories adéquates pour comprendre les relations de concertation sociale dans le contexte des nouvelles organisations de travail. La défense d'intérêts et de points

de vue passent en effet par des justifications. L'étape suivante consiste à entrer en contact avec le terrain et soumettre ma recherche à un public adéquat. En effet, la spéculation théorique doit pouvoir s'inscrire dans une réalité observée voire être bousculée par une réalité différente.¹⁰⁴

5.1 Méthode de collecte

La relative popularité des nouvelles organisations de travail a été constatée lors mes entretiens exploratoires. Certains secrétaires permanents n'avaient pas observé ces changements d'organisation et peu de travailleurs pouvaient témoigner d'une "libération" de leur entreprise. A défaut de concentrer des questions sur une entreprise en cours de libération, le cas de AWE restera le champ principal d'analyse. C'est effectivement là que j'ai observé les prémices d'une nouvelle organisation de travail qui correspondait à mes lectures sur le sujet. Cependant, le changement en cours ne semblait pas si évident pour plusieurs de mes collègues. De plus, les périodes de confinement et le télétravail généralisé n'ont pas été propices pour rencontrer beaucoup de personnes. Un questionnaire de grande ampleur a donc rapidement été écarté. Une méthode d'enquête par des entretiens est, effectivement, plus adaptée à un nombre réduit de personnes interrogées. A l'inverse du questionnaire qui relève les questions causales du "pourquoi", l'entretien révèle les processus d'une problématique et ouvre les réponses au "comment"¹⁰⁵. Cet aspect sera particulièrement utile pour l'analyse de cas chez AWE.

Une démarche qualitative a donc été retenue sur l'enquête quantitative. Les questions ouvertes des entretiens qualitatifs permettent d'apporter des détails nécessaires et de pouvoir rebondir sur l'expérience décrite par les personnes interrogées¹⁰⁶. Des entretiens semi-directifs ont été préparés afin d'obtenir les informations souhaitées tout en laissant les personnes interrogées expliquer librement leurs expériences. La problématique de base n'étant pas toujours perçue, ou intégrée de manière différente, selon les personnes rencontrées, l'entretien semi-directif défini a été élaboré avec une base de questions fermées et d'autres ouvertes. J'ai gardé la possibilité de rebondir sur les réponses des personnes rencontrées afin de relancer l'interlocuteur sur une information manquante ou pour recadrer la réponse. Cette méthode d'entretien semi-directif a également la souplesse de s'adapter à la personne interrogée. En effet, les personnes rencontrées ayant des fonctions et des expériences différentes, les questions ont été orientées

¹⁰⁴ Van Campenhoudt, Marquet, Quivy, Manuel de recherche en sciences sociales, Ed. Dunod, 5ème éd. 2017 p.202 à 204

¹⁰⁵ A. Blanchet et A. Gotman, L'entretien. Collection 128, Armand Colin, ed. 2015 p.37

¹⁰⁶ Van Campenhoudt, Marquet, Quivy, Manuel de recherche en sciences sociales, Ed. Dunod, 5ème éd. 2017 p.205 à 252.

vers les perceptions liées à l'*entreprise* pour les personnes sans responsabilité syndicale ou vers les *organisations syndicales* dans le cas de mandataires ou de responsables syndicaux.

La théorie de Boltanski et Thévenot s'appuie sur les justifications affichées et recueillies des personnes interrogées. La méthode empirique de ma recherche n'est donc pas associée à la sociologie « critique » mais bien à une démarche dite « compréhensive » car les avis et justifications des personnes rencontrées sont utilisés sans interprétation critique.

5.2 Champ d'analyse

L'étude de cas spécifique à l'entreprise AWE doit être abordée comme un champ spécifique révélateur d'une problématique plus générale. Le champ d'analyse de AWE sera donc exploré mais en n'excluant pas d'autres exemples ou expériences.

La question de recherche concerne des entreprises ayant adopté une nouvelle organisation de travail comme décrit précédemment et avec une concertation sociale structurée. Pour tester les hypothèses et évaluer la théorie sur le terrain, j'ai choisi des indicateurs associés à une population concernée par les nouvelles organisations de travail et/ou impliquée dans les organisations syndicales dans le cadre de la concertation sociale. Le public interrogé doit donc intégrer des travailleurs mais aussi des délégués syndicaux, des responsables syndicaux et du personnel d'encadrement d'entreprise.

Le champ d'analyse a été limité à une entreprise (AWE) confrontées aux nouvelles organisations de travail et quelques représentants de plusieurs syndicats (CNE et CGSLB). Cet échantillon de personnes n'est évidemment pas représentatif de toutes les entreprises, ni de toutes les organisations de travail, ni de tous les représentants syndicaux. Cependant, les caractéristiques sélectionnées rencontrent les critères de concertation sociale, de nouvelles organisations du travail et donc de processus de justifications vers une justice sociale.

La méthode d'entretien qualitative s'appuie sur un échantillon représentatif de travailleurs de l'entreprise AWE dans le département CSS ou des représentants syndicaux. Des entretiens ont été menés en face à face, par téléphone ou par vidéoconférence auprès de travailleurs et de délégués syndicaux : Six employés et cadres, un directeur et un responsable des ressources humaines chez AWE ; deux secrétaires permanents de la CNE et un secrétaire permanent de la CGSLB ont été interrogés :

Entretien n°1	Travailleur chez AWE
Entretien n°2	Travailleur chez AWE, délégué syndical
Entretien n°3	Travailleur chez AWE, délégué syndical
Entretien n°4	Travailleur chez AWE
Entretien n°5	Travailleur chez AWE
Entretien n°6	Travailleur chez AWE
Entretien n°7	Secrétaire permanent CNE
Entretien n°8	Directeur CSS, AWE
Entretien n°9	Secrétaire permanent CNE
Entretien n°10	Secrétaire permanent CGSLB
Entretien n°11	Responsable ressources humaines AWE

Les 11 entretiens se sont déroulés de janvier 2022 à février 2022. Ces entretiens ont été réalisés avec une moyenne de 1 heure et 15 minutes. Adapté selon la fonction de la personne (travailleur, responsable RH, directeur ou représentant syndical), le questionnaire de base débute par une question générale commune sur le parcours chronologique dans sa fonction. Cette première question permet concrètement de mettre la personne interrogée à l'aise et "d'ouvrir" la parole par un discours personnel et spontané. Cette première question n'a d'ailleurs que peu ou pas d'autre intérêt dans ce travail. Les questions suivantes doivent définir si un changement d'organisation a été perçu ou annoncé et quels changements cela implique dans l'entreprise, dans les relations entre travailleurs et avec la hiérarchie et enfin, les relations syndicales et perceptions du travail syndical avec la nouvelle organisation de travail sont abordés, avec quelques nuances selon la fonction du travailleur ou du responsable syndical.

5.3 Limites des entretiens

Etant membre du personnel de la société AWE et délégué syndical CNE, Je n'ai pas un statut complètement neutre dans cette démarche. Le premier risque est de manquer de recul critique vis-à-vis des questions ou des réponses de mes collègues d'entreprise ou du syndicat. La proximité affective ou idéologique pourrait apporter quelques biais dans le choix des personnes interrogées ou dans l'interprétation des réponses. J'ai donc saisi l'opportunité, autant que possible, de demander aux personnes interrogées de m'orienter elles-mêmes vers d'autres personnes susceptibles de répondre à mes questions pour éviter les biais relationnels. De même, j'ai maintenu les questions dont je connaissais les réponses à l'avance afin de me positionner comme un étudiant FOPES avec le recul minimum et nécessaire pour aborder des situations déjà observées mais sous un angle différent. Mais l'objectivité complète reste illusoire dans ce champ d'analyse.

J'ai pu bénéficier d'une véritable bonne collaboration avec mes collègues, les délégués syndicaux, les secrétaires permanents de plusieurs syndicats et même avec un responsable des ressources humaines. L'entretien avec le directeur du département CSS chez AWE s'est bien déroulé mais a dû être interrompu par un problème d'agenda. Malgré une nouvelle demande écrite et orale, je n'ai jamais pu reprendre la fin de notre entretien. L'agenda du directeur est certainement très chargé mais cela n'empêche pas une réflexion sur ce semi-échec. Lorsqu'il s'adresse au personnel, il indique par habitude, comme un principe, que sa porte est "toujours ouverte" pour discuter. L'ironie symbolique de la situation est que j'ai dû emprunter cette porte ouverte pour quitter son bureau lorsque sa réunion suivante allait commencer. Notre entretien lui a permis d'expliquer durant une heure sa vision de l'organisation interne et la chronologie des changements survenus. Mais je n'ai pas pu aborder sa vision sur le dialogue social. J'ai le sentiment qu'il ne devait pas être très à l'aise ni enclin à devoir se justifier à nouveau sur sa stratégie professionnelle. Cela reste donc une déception de ne pas avoir pu accrocher son intérêt plus en avant pour mon enquête.

Une véritable enquête sur le long terme pourrait apporter de multiples précisions aux constats qui seront posés dans mon analyse. Car ce mémoire n'a pas la prétention de couvrir toutes les situations où de nouvelles organisations du travail sont appliquées. J'ai rencontré des personnes qui me connaissaient bien et d'autres que j'ai découvert à cette occasion. Je pense avoir pu mettre à l'aise chaque intervenant mais je ne peux exclure des biais de stratégie discursive dans les réponses. Le champ d'analyse du département CSS est une étude de cas qui devrait être renouvelée dans d'autres entreprises pour ancrer les informations récoltées dans des conclusions plus approfondies et donc plus documentées.

5.4 Questions sur les valeurs de justice

Dans les entretiens, à la suite des questions liées aux nouvelles organisations de travail et aux relations syndicales, la deuxième partie s'est poursuivie par un questionnaire de type réponse à choix multiple portant sur des valeurs correspondant aux principes supérieurs communs de chaque cité de la théorie des économies de la grandeur. Le positionnement, subjectif, des personnes interrogées sur ces valeurs m'a permis d'établir une tendance représentant leur vision sur les mondes ou cités de référence de leur entreprise ou leur syndicat. Les questions et valeurs proposées étaient les suivantes :

- Parmi ces valeurs, lesquelles sont mises en avant par votre entreprise/votre syndicat vers ses clients et l'extérieur ?

1. *La passion* – 2. *le bon sens* – 3. *la considération* - 4. *La liberté* - 5. *l'intérêt, la valeur* – 6; *le travail (efficacité)* - 7. *le réseau (les connexions)*

- Parmi ces valeurs, lesquelles sont mises en avant, encouragées, même indirectement ou de façon cachée, dans le fonctionnement de votre entreprise/votre organisation syndicale ?

1. *La spontanéité (la prise de risque)* - 2. *La bienveillance (le devoir)* – 3. *la reconnaissance (se faire voir)* – 4. *la représentation officielle (la solidarité)* – 5. *L'opportunisme (le marchandage)* – 6. *la performance (la maîtrise)* - 7. *la participation (établir des connexions)*

- Quels sont les valeurs importantes selon vous pour travailler efficacement dans votre entreprise/votre syndicat, dans votre fonction ?

1. *La singularité (l'imagination, l'intuition le rêve)* - 2. *Le respect (l'éducation, l'honneur, le devoir, la subordination)* - 3. *la réputation (le succès reconnu, l'opinion des autres, la persuasion)* - 4. *Le collectif (le rassemblement, l'intérêt collectif, la forme légale, la solidarité)* - 5. *le sens des affaires (l'intérêt, la compétition, le bénéfice, le résultat, financier)* - 6. *la maîtrise (l'efficacité, la mesure, la procédure, le professionnalisme, le système, le fonctionnel)* - 7. *la flexibilité (autonomie, se connecter aux autres, toujours impliqué dans les projets)*

- Quels sont les profils qui sont le moins considérés dans votre entreprise/syndicat ?

1. *Le routinier (le suiveur)* – 2. *le vulgaire (sans-gêne, le traître)* - 3. *le banal (l'inconnu, le discret)* - 4. *le solitaire (l'individualiste)* – 5. *le perdant (Qui ne se bat pas, échec)* - 6. *l'inefficace (incapable)* - 7. *La rigidité (intolérant, inflexible, inactivité)*

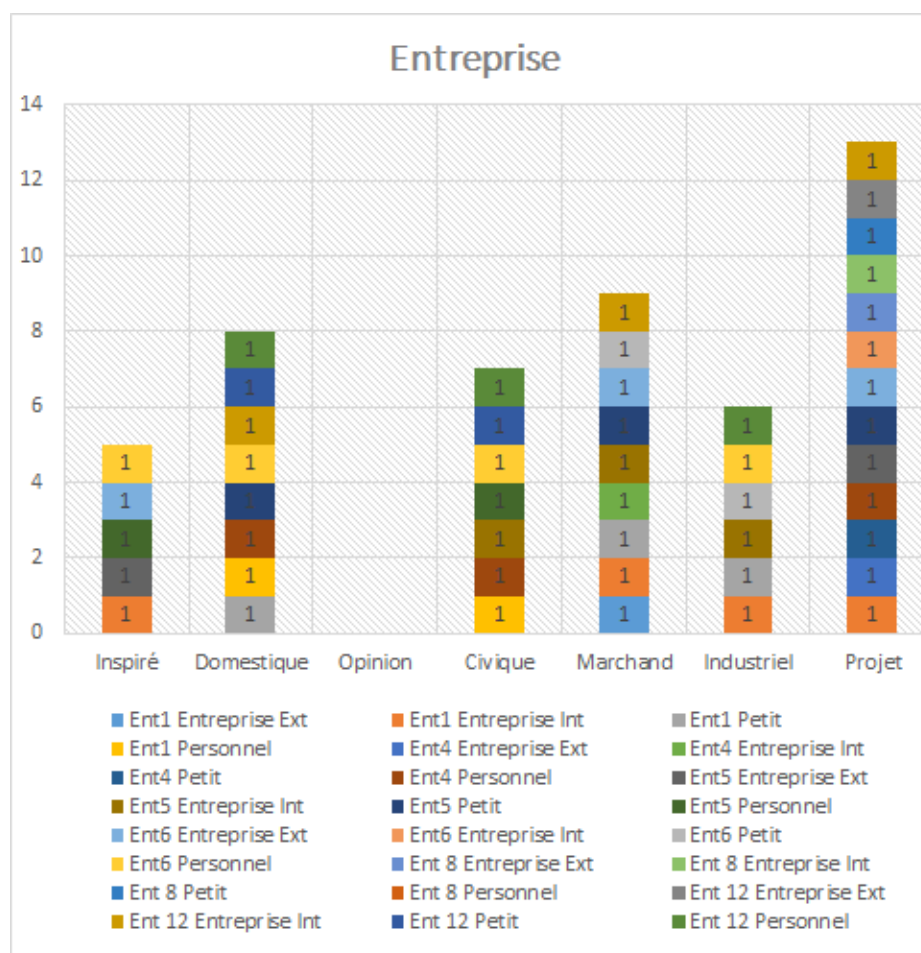
Ces questions sur les valeurs permettent de comprendre à quels principes de justification les personnes interrogées relient leur entreprise ou leur organisation syndicale, et quelles sont les valeurs qui justifient leurs positionnements dans leur travail.

6. Analyse des entretiens

Pour la question des valeurs, deux groupes ont été isolé parmi les personnes interrogées. Un premier groupe comprenant des travailleurs en entreprise (employés, cadres, directeur et ressources humaines) qui indiquait ses valeurs de référence par rapport à son entreprise. Ensuite un second groupe comprenant des délégués syndicaux et secrétaires permanents qui devait indiquer ses valeurs de référence par rapport à son organisation syndicale.

Les réponses obtenues ont été agglomérées dans deux graphiques. (tableau n°3 et n°4)

Tableau 3 : Répartition des valeurs exprimées par les travailleurs pour leur entreprise selon les différents mondes:

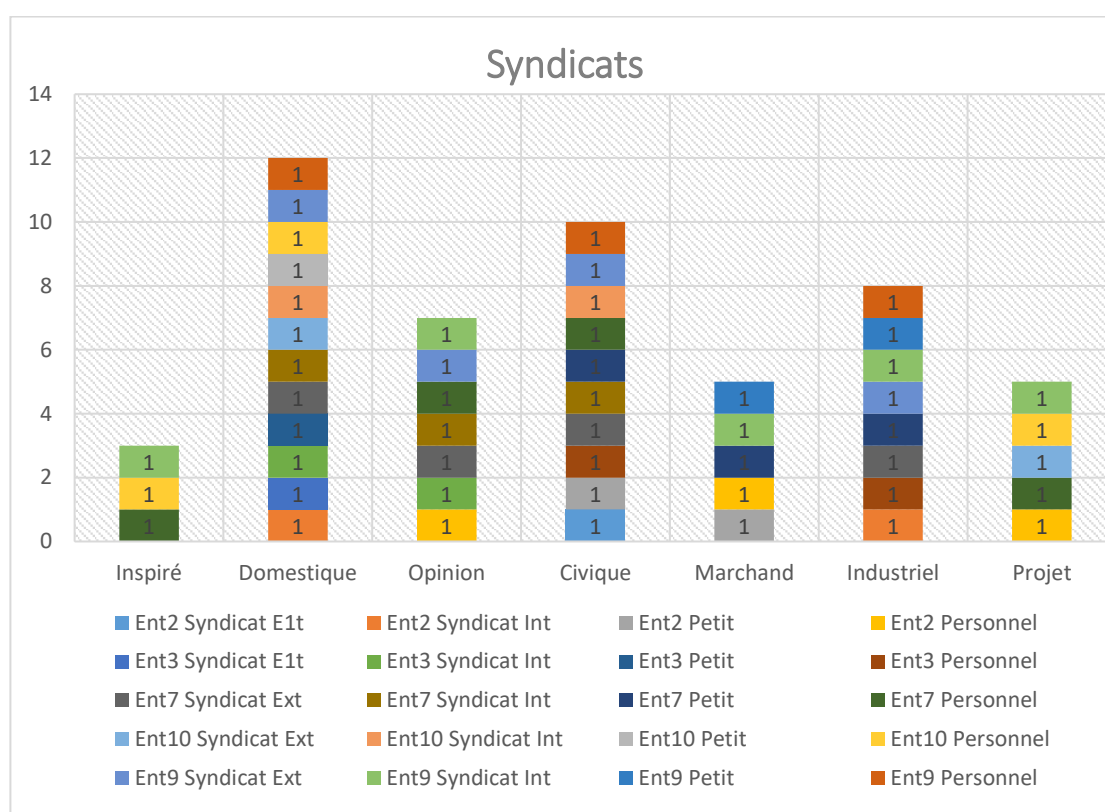


Dans le tableau 3, concernant les entreprises, on constate que la majorité (13 réponses) des valeurs choisies font référence aux indicateurs du monde par projet. Le monde de l'opinion (0) n'est pas du tout représenté dans les valeurs exprimées. Les valeurs du monde industriel (6)

sont peu choisies. Cela ne permet pas de conclure que les valeurs du monde industriel ne sont pas présentes dans les entreprises concernées, il est possible que ces valeurs du monde industriel étaient présentes mais reportées sur le monde par projet.

On constate que les valeurs perçues par les travailleurs à propos de leur entreprise font principalement référence au monde par projet. La perception de la nouvelle organisation du travail serait donc cohérente avec ce monde.

Tableau 4 : Répartition des valeurs exprimées par les délégués et secrétaires permanents pour leur organisation syndicale selon les différents mondes.



Dans le tableau 4, concernant les organisations syndicales, on constate que la majorité des valeurs choisies (12) font référence aux indicateurs du monde domestique. Les valeurs du monde civique arrivent en second (10)

Pour les délégués et représentants des syndicats, les valeurs du monde domestique, qu'ils perçoivent de leur organisation syndicale, restent fortes. Le sens du devoir, la tradition, le respect de valeurs et du bon sens sont d'ailleurs légèrement plus citées que celles de la collectivité et de la représentation de la société civique. Des valeurs propres à la société par projet sont présentes dans les réponses mais assez loin derrière les autres citées. Les travailleurs liés aux organisation syndicales semblent donc attribuer des valeurs d'inspirations

traditionnelles aux syndicats comme le monde domestique avec des principes représentatifs du collectif du monde civique.

6.1 Le changement d'organisation chez CSS

La mise en place des changements vers une nouvelle organisation de travail chez AWE est le fruit d'un constat d'échec d'une offre non adaptée aux demandes du marché et/ou d'épuisement d'une méthode de fonctionnement. Le management et la direction ont constaté une dépendance très forte vis-à-vis de la maison mère au Japon et d'un essoufflement de leur produit, assez spécifique, les systèmes de navigation pour véhicules de particuliers. Un besoin de se "libérer". Pas au sens complet de la libération d'entreprise mais bien une libération de la tutelle financière et organisationnelle du Japon. Sur les suggestions d'un manager, les responsables du département CSS ont cherché à faire évoluer leur organisation de travail avec le support d'un responsable des ressources humaines et de consultants : *"Ils voulaient développer une entreprise plus plate, moins procédurière. L'entreprise libérée, c'est un grand mot. Plus travailler en mode projets pour développer l'innovation. Ici c'est le marché et la volonté du management. Ils se sont dit : que fait-on maintenant ? Soit on reste sur nos acquis au risque que le département se réduise fortement ou soit on développe"* (Responsable RH, entretien n°11)

La direction explique de manière très nette que l'époque du monde standardisé industriel est révolue : *"Auparavant, nos objectifs étaient fixes, répétés, stables, tout était prédéfini, le process était clair, l'objectif était clair. Demain ce ne sera plus ça"* ; *"Le management à la "command and control", c'est fini."* (directeur CSS, AWE, entretien n°8)

L'objectif de la direction est résolument tourné vers la cité par projet : *"A l'avenir, il y aura des projets globaux, des équipes devront se faire et se défaire, on atteint les objectifs puis on change d'équipe."* ; *"Mais à l'avenir, avec des projets plus complexes, il faut de l'autonomie, ..."* ; *"L'avenir sera dans les projets. La force sera là. Pouvoir créer une équipe rapidement, avec des compétences variées. L'équipe-projet prendra énormément de poids à l'avenir. Avant, tout était prédéfini, le process était clair, l'objectif était clair. Demain ce ne sera plus ça. Le développement pour le client devra être capable de changer rapidement. Et ce changement-là, il sera continu. Avec la digitalisation, tu ne lances plus un truc puis terminé. Il faut maintenir un travail, un questionnement, une implication. L'autonomie, responsabilisation, compétences et projet seront vraiment important. Avant, on demandait des ingénieurs. Aujourd'hui, il faut des compétences variées."* (directeur CSS, AWE, entretien n°8)

Cette nouvelle organisation du travail est un signe de bonne santé, de dynamique positive pour certains. L'organisation classique, verticale, du travail a perdu de sa "modernité" et ce qualificatif "moderne" est utilisé pour désigner l'entreprise ouverte sur l'international, dans son temps, celui de l'interconnexion, du changement permanent, même pour des interlocuteurs syndicaux : *"Pour motiver les gens, il faut le vouloir et puis il faut la compétence pour le faire. Dans certaines boîtes, la direction et les managers n'ont pas la compétence pour faire évoluer leur boîte dans la modernité. Historiquement, on s'est mangé des décennies de verticalité. Il faut donc de l'envie, de l'intelligence, de la plasticité, de la souplesse d'esprit. Il faut comprendre qu'une entreprise c'est comme une cellule. Et une cellule qui ne bouge pas, elle meurt. Comme dit l'autre : "rien n'est permanent, sauf le changement". Les boîtes qui s'en sortent bien, qui savent fonctionner, changer d'aspect, se remodeler, elles ont cette énergie pour se transformer et mener ce processus de remise en cause permanent. Mais si je fais le tour de mes entreprises, c'est beaucoup de "à la papa". AWE, c'est une société tournée vers l'international, c'est plutôt branché, mais tu as des boîtes qui ne le sont pas."* (Secrétaire permanent, entretien n°10)

6.2 Les perceptions du changement chez les travailleurs

Du côté des travailleurs, l'évolution vers une nouvelle organisation de travail est perçue de manière différente selon les interlocuteurs. Mais globalement, la communication n'a pas été très bien comprise. L'explication venait du haut responsable du département, dans des annonces officielles, peu ouvertes sur le dialogue ou l'inclusion des travailleurs dans la nouvelle organisation : *"Je pense que, malheureusement, la communication n'a pas été le point fort de ce projet. Il y a eu des annonces faites par le management mais je pense qu'elles auraient dû être beaucoup plus vulgarisées, parce que je pense qu'elles n'ont pas été comprises directement. C'était trop nouveau. C'était un concept qui n'existait pas dans l'entreprise. Les gens n'aiment pas le changement, surtout quand cela concerne directement son environnement professionnel, donc ce qui lui apporte l'argent pour vivre et faire vivre sa famille. Donc c'était compliqué et le changement n'a pas été communiqué de manière assez claire. Je me souviens que le directeur a fait quelques présentations ex-cathedra avec lui devant et tout le monde derrière, avec un leadership fort mais qui pouvait empêcher les gens d'exprimer leurs craintes et d'avoir un réel échange."* (Responsable RH, entretien n°11)

Dans la grande majorité des cas, les personnes interrogées ont mentionné avoir perçu un changement ou une tentative de changement dans l'organisation du travail dans l'entreprise où ils travaillent (AW Europe et organisations syndicales). Ce changement n'a pas été perçu de

manière identique. Tantôt il sera décrit comme une nouvelle méthode de travail, tantôt comme une simple annonce qui n'influe pas au quotidien du travailleur. *“L'information est passée dans les communications meeting. Des annonces qui indiquaient une volonté de changement. Finalement, je ne sais pas quelle est notre réelle transformation. On a obtenu plus d'autonomie par rapport au Japon pour décider de l'orientation des projets mais ce n'est pas vraiment organisationnel. Il y a eu un peu d'instabilité au début mais petit à petit, je me suis rendu compte que peu de choses changeaient finalement.”* (Travailleur AWE, entretien n°4)

“Franchement, ça m'est passé au-dessus de la tête. On en a bcp parlé, on a eu des trainings, des workshops mais pour moi, concrètement, je ne ressens pas de changement. Je viens toujours travailler.” (Travailleur AWE, entretien n°6)

Cette nouvelle organisation qu'elle soit effective ou simplement annoncée, a introduit de l'autonomie et dans une certaine mesure, un transfert de responsabilités sur les travailleurs : *“Nous sommes plus autonomes. Mais cette autonomie a aussi un côté négatif car avec cette autonomie, chacun veut faire comme il veut. Il manque de processus communs.”* (Travailleur, entretien n°6)

Avec la multiplication des projets, plusieurs aspects du travail ont changé. Le rythme de changements est aussi plus fréquent et le niveau d'adaptabilité augmente également : *“On ne voit pas toujours où nous mène le projet et soudain on nous demande d'être compétent pour une tâche. On ne sait pas comment se former. Il y a d'ailleurs de la consultance partout chez nous car on ne prend plus le temps de former les gens.”* (Travailleur AWE, entretien n°4)

Un autre travailleur confirme un plus grand partage d'informations mais aussi des changements déstabilisants : *“ (il y a) plus de partage du projet, mais encore faut-il pouvoir s'y retrouver dans le réseau. Mais nous partageons plus d'informations qu'avant. Avant on ne voyait rien. Mais le travail est désorganisé. Exemple : le contrôle du budget. On achète bcp de matériel sans réflexion, on achète tout en dernière minute donc plus cher car on ne prend pas le temps de trouver un bon fournisseur pour un prix raisonnable. On ne cultive plus les liens avec les fournisseurs. Cette désorganisation crée aussi des tensions entre collègues”* (Travailleur AWE, entretien n°1)

6.3 Relations avec le management

Plusieurs travailleurs sont satisfaits de leur manager et de la hiérarchie intermédiaire depuis les changements introduits mais leur reprochent cependant un manque de prise de décision. Ils décrivent un fonctionnement sur un principe de subsidiarité qui manque de structure et des rôles non définis :

“Avant, je voyais les managers autoritaires mais avec un poids sur eux. A présent, ils sont plus légers mais ils prennent du temps avant de décider et semblent même ne plus vouloir décider. On a l'impression qu'ils veulent donner l'image que la décision est prise en concertation, démocratiquement, mais j'entends beaucoup de mes collègues qui estiment que les managers ne savent plus trancher et on sait plus trop où on va. Je me demande si les gens doivent prendre les décisions mais ce n'est pas dit clairement et les responsabilités ne sont pas clairement définies. C'était quand même plus structuré avant.” (Travailleur AWE, entretien n°4)

Un permanent syndical témoigne de ce flottement dans la responsabilisation des travailleurs : *“j'ai l'impression que dans une grande entreprise, le fait de diluer la responsabilité sur l'ensemble des travailleurs, ça laisse un flou incroyable et ça laisse le pouvoir de décision entre les mains de ceux qui l'avaient déjà avant, mais sans que l'on s'en rende compte. C'est ma lecture personnelle de mon expérience de permanent et de mon entourage qui est dans des structures plus petites et qui ont besoins de participatif et qui ont une réelle envie de tenir compte de l'avis de leur personnel.” (Secrétaire permanent, entretien n°9)*

Il ressort effectivement des entretiens, une vision floue des objectifs du management. Il règne une certaine confusion entre ce qui est attendu et la façon dont cela a été opérationnalisé. La responsabilisation et l'autonomie délaissée aux travailleurs, parfois sans explication ou justification, traduit aussi cette difficulté de la hiérarchie managériale à se coordonner et à confirmer des objectifs d'organisation du travail.

6.4 Problématique CSS : un conflit entre plusieurs mondes

Dans la problématique particulière dans le département CSS, on constate un conflit entre des références au monde domestique et le monde par projet. Un employé regrette les changements d'organisation, un manque de reconnaissance et dénonce un certain flou dans les flux de communication ou de stratégie : *“A présent, les managers ne sont plus responsables de rien. Ils ne nous donnent plus d'instruction. C'est nous qui devons leur demander les tâches à réaliser. Il y a une inversion des rôles. L'organisation n'est pas bonne, il n'y a plus de planification ni de responsabilités définies. Nous n'avons plus de support. Je me sens un peu comme un indépendant (mais qui ne facture pas). Il n'y a plus de hiérarchie. J'ai l'impression que des arrangements sont discutés mais dans notre dos. On n'est pas concertés. Comme je fais partie des plus âgés, j'ai l'impression d'être un meuble, pas considéré.” (Travailleur AWE, entretien n°1)*

Un autre employé, au contraire, se sent écouté et trouve sa place dans l'organisation flexible par projet : *“Avec la nouvelle organisation, il y a plus d'autonomie mais les collaborations*

passent pourtant par un responsable ou un manager. Nos demandes risquent d'être déformées ou peu efficaces par cette suite d'intermédiaires. Nous avons besoin de contacts plus directs entre collègues sans devoir passer uniquement par un manager. Certains sont régulièrement pessimistes ou négatifs sur de nouveaux projets. Comme un recul ou une méfiance envers les innovations. C'est un cercle vicieux parce que moins tu crois aux nouveaux projets, moins tu t'engages, et donc moins on viendra te présenter de nouveaux projets et ainsi de suite. On passe à côté de pleins d'idées plus pratiques (moins théoriques). Il faut une meilleure communication, plus de collaboration." (Travailleur AWE, entretien n°5)

Ces deux visions se réfèrent à des normes différentes de justice sociale. Le premier témoignage fait référence à la hiérarchie, à la préséance des relations d'autorité et à une responsabilité qui n'est plus clairement définie. Il justifie sa vision d'une organisation du travail dans une logique domestique qui lui permettait aussi, jusqu'ici, de collaborer à une efficacité propre aux valeurs du monde industriel. Le second témoignage peut être mis en parallèle pour sa perspective dans un contexte très proche. En effet, employées dans le même département mais avec des fonctions différentes, ces deux personnes travaillent néanmoins sur des projets communs. Le second témoignage est également attiré vers une efficacité industrielle mais avec des références au monde par projet comme la communication directe sans intermédiaire, l'autonomie, la responsabilisation et la notion d'engagement sans cesse renouvelé, typique à la collaboration par projet. Deux justifications différentes s'affichent. Dans ce cas, une collaboration avec des valeurs communes peut être suggérée : L'efficacité industrielle reste une valeur commune secondaire mais présente chez les deux collaborateurs. La clarification dans un monde ne paraît pas être envisageable pour les deux travailleurs. La solution de l'arrangement pourrait être évoquée mais sa fragilité temporaire risque d'être sans cesse revue selon les modalités changeantes du travail par projet. Le compromis semble une solution possible dans ce cas. En effet, des principes équivoques comme l'autorité et la responsabilité peuvent être partagés par les deux travailleurs. L'autorité du manager peut être transférée vers un responsable d'équipe ou vers la reconnaissance du travailleur dès lors qu'un niveau d'autonomie est clairement communiqué à la personne. Chacun développe ses valeurs mais la recherche d'un accord nécessite de trouver ce qui sera optimal pour le bien commun. La responsabilité du collectif peut aussi être une base d'une nouvelle justification dans un compromis autour d'une efficacité industrielle. Un climat de confiance sera primordial pour pouvoir s'accorder sur des valeurs communes. Une communication plus importante sera également nécessaire pour permettre de présenter comme "juste" une organisation orientée vers des objectifs professionnels de la cité

industrielle en évitant les chocs frontaux entre les valeurs de la cité domestique et celles de la cité par projet.

6.5 Autre problématique CSS : L'orientation business.

Un autre problème a été signalé durant les entretiens. Il est lié à la demande d'activités de business (rencontre de clients, activités de marketing, stratégie orientée vers les clients, etc.) pour des développeurs et ingénieurs traditionnellement consacrés à des tâches justifiées dans le monde industriel. Les indicateurs de la cité marchande ne permettaient pas aux développeurs dans la logique industrielle et la cité projet de s'accorder. Dans ce cas précis, il semble qu'un accord de type "arrangement" ait été mis en place : *"Le principal changement a été le passage vers le côté "business". On nous a dit : "on ne peut plus travailler sur le développement d'un projet sans business". Et c'est nous qu'ils ont envoyé. Le management nous a demandé de prendre nos responsabilités. Les tensions sont arrivées surtout lorsque le management nous a demandé de prendre des initiatives vers le business de manière sans nous concerter. Tout le monde devait se mettre vers le business pour pouvoir développer. Mais sans connaissances ou travaux techniques, ce n'était pas possible non plus d'avancer. Donc nous avons créé le "technical board" (réunions régulières entre développeurs pour partager les connaissances et recherche en interne, hors projet précis). Il y a sans doute un malentendu entre les développeurs et le business qui ne voit pas ça de manière très positive ou directement utile. Ex : Nous engageons des étudiants qui peuvent nous apporter des connaissances, un apport d'innovations ou faire des recherches utiles. Pourtant, certains responsables ne veulent pas ou ne font rien pour que cet étudiant puisse travailler lorsqu'il arrive chez nous car il ne sera pas utile directement au projet. Les points de vue entre managers sont parfois différents. Chacun défend son domaine et cela crée des tensions. Il y avait un grand manque de business auparavant mais à présent, il y a un gros déséquilibre, et trop poussé vers le business."* (Travailleur AWE, entretien n°5)

Cette orientation client annoncée par la direction a été répercutée de manière indirecte et parfois directe sur les ingénieurs et développeurs mais les conséquences ont été déstabilisantes. La direction confirme : *"On ne va plus seulement répondre à ce que le client nous demande mais essayer de trouver nous-même, les vrais problèmes, comment trouver de la valeur pour le client final. C'est donc un changement majeur dans l'organisation du travail à la navigation. Nous voulions identifier nous-même les problèmes en allant voir les clients. L'organisation du travail n'est donc pas figée et ce n'est pas facile à expliquer, ni à comprendre. C'est vivant et ça se construit en fonction des challenges qui arrivent. Je ne suis pas le seul à apprendre, c'est toute*

l'organisation qui apprend. On fait face à quelque chose, et on réagit ensemble. On n'est pas purement agile, on est une organisation hybride qui répond à notre histoire. Nous collaborons entre managers mais mon ambition c'est même de décentraliser l'autorité vers les gens. Nous avons fait un essai avec un questionnaire pour laisser les gens pour décider vers quels projets ils voulaient travailler, créer leurs équipes et à partir de là, gérer eux-mêmes leur projet du début jusqu'à la fin. Mais c'était trop nouveau. Les gens n'étaient pas équipés, on n'avait pas les compétences nécessairement pour le faire. Donc, il faut revenir un peu en arrière, mais la tendance reste la même. A l'avenir, il y aura des projets globaux, des équipes devront se faire et se défaire, on atteint les objectifs puis on change d'équipe. (Directeur CSS, AWE, entretien n°8)

On comprend bien que la création de valeurs et l'opportunisme du monde marchand sont toujours présents dans l'organisation et dans le discours de la direction mais les valeurs traditionnelles de process stabilisés et fonctionnels du monde industriel sont bousculées par les intentions du monde par projet. La transformation annoncée vers une organisation "hybride" qui doit s'adapter à toutes les situations, à tous les défis dans un mouvement perpétuel a été réfléchi et discutée entre managers et direction. Ensuite, la "libération" de la créativité, de la motivation par l'autonomie et la responsabilisation est suggérée. Cependant, à la différence de l'entreprise libérée, le management ne s'est pas aligné vers une structure complètement horizontale mais il a simplement atténué son autorité directe et la planification quotidienne mais sans abandonner de pouvoir et surtout dans une transition directe d'un mode de production et de développement industriel vers une organisation par projet qui n'était pas forcément acquise par tous les travailleurs.

"Il faut regarder à un moment quelle organisation va être la plus appropriée. Elle n'est jamais parfaite. Si on a besoin de plus d'exploration ou plus d'exécution à un certain moment dans un projet ou dans une phase, on va essayer de créer une équipe ou regarder les profils qui vont nous aider à atteindre cet objectif. L'art est là-dedans. Le succès va vraiment dépendre des équipes. Ce n'est clairement pas le management qui fait ça. C'est la motivation et l'intérêt dans l'équipe qui permet d'aller jusqu'au bout. On a donc essayé d'identifier les choses importantes pour les gens. Car mettre des gens sur des projets pour lesquels ils n'ont aucun intérêt, ça n'a pas de sens. Il faut donc essayer d'intéresser les gens. Il faut connaître leur "purpose" (but, objet, intention), identifier les choses qui sont partagées, qui ont vraiment de la valeur pour les gens. Alors les gens s'investissent. Ce n'est pas linéaire. Les choses changent tellement vite qu'il faut s'adapter à l'environnement, à ce qui vient. (directeur CSS, AWE, entretien n°8)

Progressivement, la direction a introduit les valeurs du monde par projet dans l'organisation du travail. Là où il était nécessaire d'avoir une équipe orientée vers les clients, l'organisation par projet s'est adaptée par une succession d'arrangements, principalement individuels : *“Je me rends compte que certains vont plus voir des clients. On me l'a demandé aussi mais j'ai dit que cela m'intéressait moins. D'autres y vont plus maintenant. Ça, c'est nouveau. C'est peut-être mieux pour certains qui bougent plus et qui discutent plus, et pour moi, ce n'est pas plus mal car ils me donnent du travail. Je suis un peu plus autonome par mon expérience.”* (Employé, entretien n°6)

Il y a, certes, probablement des tensions liées à des intérêts de pouvoir et des stratégies entre managers pour orienter les activités vers un aspect business et client au détriment d'un développement plus technique. Mais l'arrangement avec le monde marchand peut se poursuivre si les collaborateurs peuvent se justifier dans leur norme de valeur.

6.6 Relations avec les syndicats

S'ils mentionnent une évolution dans les rapports avec le management, les travailleurs ne décrivent, par contre, aucun impact dans leur relation avec les syndicats ou les délégués syndicaux. Cependant, si la plupart n'a pas de vision négative du syndicat, la majorité des travailleurs interrogés ne semble pas avoir besoin du syndicat pour ce qui concerne l'organisation du travail. Ils déclarent poser des questions à des collègues délégués syndicaux mais ne voient pas de rôle concret ou utile pour l'organisation syndicale et ses représentants dans l'organisation du travail bien qu'ils aient pourtant des reproches à faire à la nouvelle organisation et aux managers. *“Je ne vois pas comment le syndicat pourrait intervenir dans l'organisation et la méthode de travail. J'attends un support du syndicat en cas de menace de licenciement ou de conflit. Pour recentrer le débat si l'on me reproche de ne pas avoir fait une tâche. Le syndicat doit prendre conscience qu'il y a une méthode de travail qui peut apporter des problèmes en entreprise. Le syndicat peut influencer sur un process de travail mais pas sur une méthode. (Pas possible de dire changer l'organisation et de remplacer les managers) Le syndicat doit évoluer en prenant connaissance de ces méthodes de travail et donc des revers de ces méthodes. On attend du syndicat un support, mais le syndicat doit s'adapter aux nouvelles méthodes de travail.”* (Travailleur AWE, entretien n°1)

“Pour les problèmes liés à l'organisation du travail, la hiérarchie est toujours en place. Il faudrait pouvoir de temps en temps remonter les problèmes ou secouer les hauts grades pour parler des problèmes. Mais personne ne le fait directement. C'est là que l'on voit que les choses

sont toujours pareilles, les mêmes habitudes qui restent cachées. (Travailleur AWE, entretien n°4)

Les syndicats sont donc perçus comme des acteurs extérieurs à cette partie de l'organisation du travail et du management. Les travailleurs confient au syndicalistes les problèmes de salaires (indexation, augmentations, évolutions, promotions), de primes, de législation ou de crises plus conflictuelles ou plus traditionnelles comme les questions d'avertissements et de licenciement : *“Les responsables demandent de plus en plus les avis des travailleurs du département donc nous avons moins besoin de parler à des syndicats. Ça devient un peu bizarre de faire appel au syndicat. J'ai déjà eu besoin du syndicat et j'ai été aidé sans être affilié. Je n'ai pas d'attente en plus sauf en cas de gros problème.” (Employée, entretien n°5)*

“Les syndicats sont utiles au quotidien pour défendre les hausses de salaires, les primes comme la CCT90 ou vraiment quand il y a un licenciement. Les syndicats permettent de modérer les discours de la direction.” (Travailleur AWE, entretien n°6)

Et comme décrit auparavant, l'engagement militant change. La lutte syndicale aussi et les travailleurs perdent leurs repères pour la concertation sociale. Plusieurs travailleurs pensent que le dialogue social est limité à une lutte politique et ne sentent plus vraiment le besoin de se positionner autour d'une revendication collective :

“Syndicat et direction devraient être moins dans le conflit et être plus dans la collaboration.” (Employé, entretien #6). “Il faudrait que syndicat et entreprise se sentent comme une équipe, pas comme des ennemis. Les positions sont trop politiques, des deux côtés. Même si on peut acquérir des avantages, on a l'impression que le combat et la lutte sont plus important que le travailleur. Chacun tire la couverture à lui. Mais je pense que ça doit se passer moins bien ailleurs que chez nous.” (Employé, entretien n°4)

“Ce qui est particulier, c'est qu'ils (les cadres) ont souvent fait des études supérieures ou universitaires et sont un peu formatés par leurs études. Ils sont assez mathématiques. Ils n'ont plus le temps. Ils veulent avoir les informations et le service mais sans s'engager ou s'affilier à un syndicat. Il y a une perte de conscience politique chez le personnel qui a fait de hautes études. Les carrières changent également. Ils entrent chez un employeur, se font une expérience, un an ou deux puis on quitte. Ensuite, chez le nouvel employeur, les demandes salariales augmentent. La culture d'entreprise d'avant n'est plus aussi importante pour eux.” (Secrétaire permanent, entretien n°7)

6.7 Déclin de l'engagement syndical et nouvelles organisations de travail

Du côté des délégués et responsables syndicaux, ils observent des changements avec une certaine distance. Il y a peu de plainte des travailleurs en général, et certains, ne voient pas de révolution dans l'organisation. D'ailleurs, ces changements ne sont pas visibles partout. Les entreprises dites "de production" semblent toujours liées à des structures du passé, immobiles, et ne s'inscrivent pas dans la "modernité" que veulent représenter les nouvelles organisations du travail.

Un permanent syndical explique que les cadres n'ont plus de conscience politique pour militer et qu'avec le "formatage" de leur niveau élevé d'éducation, ils n'ont plus le temps de s'affilier. *"Ils veulent l'information et le service"*¹⁰⁷, mais sans s'engager. Ce permanent reconnaît que lui-même manque de temps pour être plus efficace dans sa fonction. Cette accélération du rythme dans les relations humaines, n'est pas sans rappeler les caractéristiques du réseau avec la rapidité des échanges, l'information partagée collectivement et presque instantanément sans nécessiter un investissement dans une seule longue recherche individuelle. *"Je crois que les gens voudraient que l'on fasse quelque chose mais sans leur demander de faire quelque chose ou d'agir (pas de grève, pas d'arrêt de travail, pas de mobilisation) Le syndicat, c'est devenu un machin abstrait : "C'est le syndicat qui doit faire ça". Mais les gens n'ont plus conscience que le syndicat, c'est eux. Avant, il y avait beaucoup d'affiliés et qui suivaient ce que demandaient les syndicats, nous avions une vraie force. Maintenant, tout le monde voudrait être responsable syndical mais à travers les réseaux sociaux. Cela fait partie du problème. Tout le monde a un avis sur les réseaux sociaux."* (Secrétaire permanent, entretien n°7)

En dehors du cas de l'entreprise AWE, la nouvelle organisation du travail avec ses particularités d'adaptation et d'autonomisation, peut facilement se répandre dans de nombreuses entreprises à une époque où l'individualisme et la consommation rapide de culture, de biens et de relations libres comme l'expliquait Jean Baudrillard en parlant d'anomie¹⁰⁸. Est-ce un retour de la critique artiste des années 1960-70 ? Un besoin d'autonomie d'une génération "Y" face à une hiérarchie dominante, rigide, passéiste ? L'émancipation réclamée rappelle effectivement celle des revendications des années 60, avec le besoin de liberté et de sens : *"Beaucoup de gens se sont réveillés sur leur quotidien "ma vie, c'est attendre l'épisode de Koh Lanta, d'attendre les vacances pour partir avec les enfants, de changer de bagnole tous les cinq ans..." En fait, on assiste à des gens qui remettent en cause leur vie, qui veulent se réaligner avec leur moi*

¹⁰⁷ Secrétaire permanent, entretien n°7. Annexe 1.

¹⁰⁸ J.Baudrillard, La société de consommation, Ed. Denoël, 1970 (Rééd. Folio 2018)

profond, leurs envies profondes et il y a donc énormément de gens qui démissionnent, qui font des formations au FOREM pour se réorienter, des gens qui veulent réduire leur temps de travail pour une activité complémentaire qui est en lien avec eux-mêmes. Et ça, c'est assez positif. On ne le voit pas bien encore, mais les gens ont envie de retrouver de la dignité et le chemin de leur propre individualité. Au tout début de notre discussion, il y avait un mot important : émancipation. Sans doute cela rejoint un peu ta réflexion ? Parce que le système dont tu parles, sur lequel tu réfléchis, il est question de la dignité de l'individu, d'être grand par lui-même, de s'autonomiser, d'avoir plus de responsabilités. Par rapport à la relation paternelle dans ce système employé-employeur, prisonnier dans sa petite case. Il est question de dignité et de valeurs importantes pour notre centrale. L'émancipation, grandir, se prendre en main c'est ça qui est au cœur de ce dont tu me parles. Je le vois de cette manière : les gens se barrent de l'entreprise pour retrouver de l'air et une fierté de se dire mon boulot va ressembler à quelque chose et il va être l'expression de la continuité de ma personnalité.” (Secrétaire permanent, entretien n°10)

6.8 Pistes de solutions pour les organisations syndicales

Certains délégués souhaiteraient être mieux formé pour comprendre et pouvoir se positionner face à ces nouvelles organisations de travail et méthodes (agile, lean, etc.) Des responsables syndicaux semblent également prendre conscience d'un changement d'organisation du travail, d'une évolution des rapports au travail mais avec peu de plaintes ou d'appel des travailleurs, ils observent, dans certains cas seulement, ces évolutions avec peu d'implication sur le terrain : “*Actuellement, je constate qu'au niveau syndical, on a quelques défis liés à ce modèle de “new management” : On voit souvent le rouleau-compresseur arriver, on n'anticipe pas, on crie “holà” mais on se fait percuter. Ensuite, on essaie d'analyser pourquoi on l'a pris dans la face. On l'a pourtant bien vu arriver et on aurait pu y réfléchir, se documenter, inviter des sociologues du travail. Par exemple, lire les documentations de AGORIA, c'est très utile, ça peut nous permettre d'anticiper. Ces organisations patronales sont très actives, mais nous, au niveau syndical, on ne s'occupe pas de tout cela. On voit juste le résultat final, et à la fin on se le ramasse dans la tronche. Il y a tout le temps des formations pour les RH. Ils proposent de nouveaux outils, de nouvelles approches, de nouveaux modèles d'organisation, mais nous, on n'est pas dedans. Pourtant ça pourrait être utile pour anticiper les problèmes et ne pas les subir.* (Secrétaire permanent, entretien n°9)

Autre revers de la globalisation, le droit social ne permet plus de contraindre une entreprise : “*Les dossiers d'entreprise sont de plus en plus complexes. Ça demande plus de recherches et*

d'implication. Il faut rassembler les informations. Les CE et CPPT sont de moins en moins respectés. Les multinationales font un peu ce qu'elles veulent car il y a peu de moyen de rendre la législation contraignante. Rien pour les obliger, il y a peu de risque de ne pas respecter les règles. Pour une multinationale, ce n'est pas compliqué. Et face à cela, il y a moins de mobilisation pour un piquet de grève. On vit plus à crédit, on veut plus de confort tout de suite. Nous sommes dans une économie financiarisée, la majeure partie des emplois sont gérés par la finance, je pense que c'est une grosse erreur des syndicats de ne pas s'occuper davantage de la finance et du capitalisme. D'autre part, à côté du droit social, je souhaiterais que les syndicats commencent à se spécialiser dans le droit économique. Car le droit social ne permet pas de contraindre efficacement les entreprises à respecter les législations. S'ils ne respectent pas le droit social, ils s'en fichent. Ils iront peut-être au tribunal, paieront quelques milliers d'euros pour un travailleur. Ce qui n'est pas le cas avec le droit commercial (ou droit de l'entreprise). C'est une possibilité d'attaquer une entreprise ou un responsable." (Secrétaire permanent, entretien n°7)

Un autre responsable syndical évalue les besoins d'évolution autour de l'action syndicale. Se former aux théories des nouvelles organisation du travail, revoir l'enseignement supérieur et universitaire pour ouvrir le champ aux théories hétérodoxes sur le management et l'économie, puis se pencher sur la démocratie en entreprise : *"D'abord, dans un premier temps et rapidement, le syndicat devrait s'intéresser aux théories de management et d'organisation d'entreprises qui sont expliquées aux RH et aux directions d'entreprises. Ensuite, dans ce qui est théorisé dans les universités, il y a des critiques des vieux modèles de gestion d'entreprise pour mettre en avant les nouveaux modèles d'organisation d'entreprise, tout comme dans les facultés d'économie, il y a un choix politique d'enseigner des modèles économiques capitalistes mais alternatifs ou peu critique de ce qui a été fait par le néolibéralisme. Quand ces étudiants devenus cadres arrivent dans les entreprises, ils sont confrontés à des syndicalistes hommes blancs de plus de 45 ans en CDI temps plein, ça ne colle pas vraiment avec leur réalité. Donc on a à s'adapter à un public différent du monde du travail. Mais dans ce genre de processus, nous, le syndicat, on est super lent, parce qu'on a beaucoup de rouages, de processus internes qui assurent une forme de démocratie. Mais il y a toujours une tension importante entre démocratie et efficacité. Ça prend du temps d'être démocratique. Ça demande du temps et de la structuration. Mais comme les entreprises n'ont pas l'envie ni le besoin d'être démocratiques, elles n'ont pas ce problème de temps, donc elles sont efficaces. Nous, on est à la traîne à réfléchir à comment on peut s'adapter mais parfois, le train est passé. Il y a donc des tensions entre ce que l'on est capable de faire en tant qu'organisation et les réponses*

nécessaires à trouver pour répondre à des changements rapides sur le monde du travail.”
(Secrétaire permanent, entretien n°9)

Ce dernier passage résume un peu les autres déclarations des membres des organisations syndicales que j’ai rencontré durant mes entretiens. On peut également y associer l’évolution et le déclin des syndicats, de l’engagement militant, des nouvelles méthodes de travail introduites en entreprise pour gérer l’accélération des échanges et des besoins de créativité et de motivation des travailleurs. Un point important est expliqué dans ce témoignage. Il s’agit de la tension entre la démocratie en entreprise et l’efficacité rationnelle propre aux grandes entreprises. Deux mondes et des valeurs qui se trouvent en tension : Le monde civique et le monde industriel. Cette observation renvoie à la conclusion théorique formulée : La concertation sociale est le fruit d’un compromis entre plusieurs mondes. Les entreprises semblent vouloir se passer d’un compromis avec le monde civil. Les nouvelles organisations du travail en entreprise font appel à des justifications par les valeurs du monde par projet qui ne répondent pas aux valeurs traditionnelles de bien commun de la concertation sociale et des organisations syndicales.

7. Discussion

L’entreprise répond toujours plus aux marchés, et l’image paternaliste du patron chef d’entreprise, autodidacte et pleinement décisionnaire dans son entreprise est révolue, comme développé précédemment. L’ère post-industrielle a rebattu les cartes des institutions et des piliers sociaux. Les entreprises ont dû s’adapter à la globalisation. L’accélération des relations virtuelles, du marché de la consommation, des flux d’informations ont bousculés les organisations en entreprise. Des comités d’éthique ont été créés avec des philosophes invités à éclairer les gestionnaires de l’entreprise dans cette transformation du monde. L’entreprise n’a plus de besoin de se justifier dans les mondes domestiques et civiques. Le nouveau paradigme de la cité par projet permet de dépasser les limites du juste que les mondes marchand et industriel imposaient autour de compromis avec les mondes civiques et domestiques avec, notamment la concertation sociale. Les organisations syndicales n’ont pas évolué avec les mêmes repères et se trouvent aujourd’hui à ouvrir des justifications à leurs actions dans des valeurs toujours liées aux mondes domestiques, civiques et industriels. Leur institutionnalisation, leur légitimité rognée progressivement par des entreprises toujours plus indépendantes et des travailleurs individualisés, ne leur permet pas de basculer aussi facilement vers des justifications de normes adaptées à l’environnement des nouvelles organisations de travail dont le monde par projet. Elles sont en position de grand écart entre plusieurs

justifications. Celle du collectif ne séduit plus et ne permet plus de les identifier ni de les soumettre comme juste et nécessaire au bien commun aussi facilement que par le passé. Différents engagements dont la cause, l'individu et l'organisation ne répondent plus aux principes supérieurs communs de solidarité. La démocratisation de l'entreprise pourrait assurer une collaboration autour de valeurs communes avec les syndicats. Mais en dehors de cette vision utopique, les compromis hérités du passé, comme la concertation sociale, sont fragilisés. Un décalage entre deux types de justification se confirme même si la relation entre organisations du travail par projet et organisations syndicales n'est pas uniquement basée sur des recherches d'accord vers un bien commun.

Mon sentiment est qu'une recherche d'accord pourrait passer par de nouvelles transformations des organisations syndicales, de nouveaux compromis autour d'une redéfinition ou d'une reformulation des valeurs du bien commun. La communication semble la principale piste pour la justification des partenaires sociaux.

Dans les entreprises qui suivent un processus de libération, le dialogue, les espaces de discussions ou les réunions sont vivement encouragés. Cet appel au dialogue est lié à l'autogestion attendue des équipes, au retrait de l'autorité directe des managers intermédiaires et au principe de subsidiarité auxquels sont soumis les travailleurs. Cette injonction au dialogue semble assez similaire aux recommandations des nouvelles organisations de travail comme dans la méthode "agile" qui suppose des communications régulières et complètes entre collaborateurs. Dans le cadre de l'entreprise AWE, les coachs ont instaurés un rituel quotidien de communication. Tous les matins, et à des heures précises dans la journée, un "échange" verbal a été planifié. Chacun était invité à communiquer face à l'équipe. Pas de sanction prévue pour les récalcitrants, mais l'appel est insistant et celui qui ne participe pas au dialogue s'exclut provisoirement et directement de la "communion" autour du projet. Comme vu précédemment, le rejet du réseau installé est d'ailleurs précisément un indicateur du monde par projet. Dans la même idée, les managers, devenus moins interventionnistes, sont plus à l'écoute des travailleurs. L'injonction au dialogue est toujours présente, pour les besoins techniques ou d'organisation du travail comme pour les besoins plus personnels. Le dialogue social a-t-il toujours sa place dans cette nouvelle organisation où la parole semble également libérée, encouragée mais aussi soumise à l'autocontrôle du groupe ? En effet, ces espaces de dialogue encouragés où celui qui ne participe pas activement est moins considéré, comme une personne qui ne veut pas s'engager ne laisse pas de perspective de collaboration.

Comme nous l'avons vu dans l'une des problématiques du département CSS, lorsque le management s'efface, certains travailleurs perdent leurs repères et cela peut créer des tensions avec d'autres travailleurs et même avec le collectif qui avance en équipe. Chez CSS, le dialogue est encouragé pour faire progresser le projet, innover et créer de la valeur. Mais si ce dialogue est instrumentalisé principalement dans une perspective de réseau et d'interconnexions, celui qui ne capte pas les flux d'informations ou les clés pour accéder aux échanges avec le reste de l'équipe est indirectement écarté et ne peut participer activement au projet. Avec un management qui s'éloigne des prises de décisions intermédiaires, le dialogue horizontal est une vraie piste qui doit être encouragée mais surtout renforcée par une adhésion volontaire. Dans le cas de l'entreprise AW Europe, et du département CSS précisément, le management et responsables de projets devraient s'assurer de maintenir un échange régulier entre travailleurs à la fois autour d'un projet mais aussi au-delà du projet. Une cohésion globale renouvelée par des échanges et des rappels plus réguliers sur l'avancée des projets et la vision collective attendue par les responsables du département.

La parole encouragée au service de la mission du leader pour l'entreprise libérée ou pour la création de valeurs dans d'autres cas, peut cependant peser sur le dialogue social comme nous l'avons vu dans les entretiens avec la crainte des discussions individualisées au détriment des revendications collectives du dialogue social. Un constat sur lequel s'interrogent également Sandrine Frémeaux et Laurent Taskin¹⁰⁹ : la participation directe à la discussion en entreprise se substituerait à la participation indirecte via des institutions représentant légitimement le collectif. Cette tendance à remettre la suspicion sur des organes spécifiques fermés à des seuls représentants peut trouver son succès avec les nouvelles organisations de travail et leur volonté de transparence dans le dialogue collaboratif. La parole est donc encouragée mais loin des organes de concertation sociale et dans un cadre limité au projet.

D'autre part, la démocratie en entreprise, comme l'humanisme dans la philosophie occidentale, devrait se construire sur le pluralisme des avis, le dialogue et les différentes conceptions de justice sociale. Dans ses travaux sur le bicamérisme en entreprise et la démocratie au travail¹¹⁰, la sociologue Isabelle Ferreras parle de *justice démocratique* dans l'entreprise en précisant que l'expérience du travail contemporain permet aux travailleurs d'apprendre à se situer face à ses

¹⁰⁹ Sandrine Frémeaux et Laurent Taskin dans le livre collectif de M. Detchessahar et al. *L'entreprise délibérée. Refonder le management par le dialogue*. Ed. Nouvelle Cité 2019. Chapitre 2 : *Le dialogue sur le travail, un impensé de l'entreprise libérée ?* P.103

¹¹⁰ I. Ferreras. *Gouverner le capitalisme ?*, PUF, 2012. p84 et 85.

collègues et au collectif avec sa conception du juste : *“C’est au terme d’une mise en commun de ces conceptions particulières, où la voix de chacun pourra être prise en compte, que la décision d’organiser de telle ou telle manière la vie au travail pourra être considérée comme juste. Cette norme procédurale, pressentie comme devant présider à l’organisation du collectif, aux choix entre les conceptions de justice concurrentes, est de facto, celle de la justice démocratique”*. Dans une vision démocratique de l’entreprise, les échanges entre les justifications seront donc privilégiés à l’inverse d’une société plus totalitaire où un seul monde de justification serait imposé. Or, le danger posé par la cité par projet serait de s’arroger tous les principes supérieurs et de les rendre communs. L’opposition syndicale est un moyen de réduire ce monopole en construisant des compromis entre des mondes différents. Il y a un vrai défi pour les syndicats de rattacher l’action et les intérêts défendus à une forme de bien commun. Il est donc nécessaire de clarifier les intérêts défendus. Identifier le vocabulaire d’autres cités pour décrypter les affrontements de valeurs sur la théorie.

8. Conclusion

La thèse de la « fin de l’histoire » était évidemment une aberration. L’étude de ce qui se joue dans le vaste champ des relations économiques force au constat inverse : l’histoire est à poursuivre. Tout reste à inventer.

Isabelle Ferreras. (2012), p.219

Les nouvelles organisations de travail sont une tendance de gestion du travail que l’on retrouve régulièrement en entreprise sous de nombreuses formes avec plus ou moins de profondeur dans l’organisation. Du lean management à la méthode agile, en passant par les entreprises libérées, ces nouvelles gestions du travail et des travailleurs contribuent à brouiller les anciens repères bureaucratiques et hiérarchiques issues du passé industriel. Décrites par Boltanski et Chiapello dans le livre “Le nouvel esprit du capitalisme”, elles se multiplient dans les entreprises suivant les évolutions du capitalisme et la globalisation de l’économie.

Le militantisme syndical est également impacté par l’évolution sociale liée au capitalisme. La concertation sociale a été institutionnalisée en Belgique, mais des fissures au niveau de la représentativité, de l’attractivité et de l’engagement militant apparaissent dans ce compromis historique construit autour de l’état, les marchés et les travailleurs. L’individualisation des travailleurs s’ajoute aux nouvelles structures organisationnelles des entreprises internationalisées.

Pour comprendre les enjeux de la concertation sociale en entreprise à l'ère du capitalisme globalisé, nous avons traduit la théorie des économies de la grandeur de Boltanski et Thévenot et mise en parallèle avec la cité par projet explorée par Boltanski et Chiapello. Cette théorie permet d'identifier les principes de justification auxquels s'identifient les personnes en recherche d'accord ou de convention. Dans une étude de cas de la société AWE, nous avons pu pointer différents mondes de justifications que la nouvelle organisation du travail mettait en opposition. Dans les entretiens effectués, des témoignages de travailleurs et de responsables syndicaux ont également décrits les défis que les nouvelles organisations du travail introduisaient dans l'entreprise.

En soumettant les concepts théoriques à l'épreuve des entretiens, les hypothèses proposées peuvent maintenant être confrontées :

8.1 Hypothèse n°1 : Dans le contexte des nouvelles organisations de travail, la relation entre les travailleurs et les organisations syndicales s'est dégradée.

Comme nous l'avons constaté plus haut, le déclin syndical n'a pas un lien de cause à effet direct avec les nouvelles organisations de travail mais peut être mis en parallèle avec l'évolution du capitalisme pour les raisons citées dans les chapitres précédents. Dans les entretiens, les travailleurs n'ont pas exprimé de changement dans leur relation avec les syndicats avec l'introduction de nouvelles organisations de travail. L'hypothèse n°1 ne peut être validée. Toutefois, le déclin de l'engagement est à nouveau constaté dans les entretiens. Il semble que si la relation actuelle ne se dégrade pas, la relation individualisée chez les nouveaux travailleurs ne nourrit plus la relation d'engagement autour des représentants syndicaux et des objectifs collectifs.

L'actualité récente avec le développement du télétravail accentue l'isolement des travailleurs ce qui entraîne des problèmes de diffusion des informations. Avec le télétravail la communication et la mobilisation sont plus compliquées. Le déclin d'influence du syndicat est palpable : *“A présent, les espaces de travail sont plus morcelés, c'est plus compliqué de communiquer avec les gens. Et depuis deux ans, avec le télétravail, chacun chez soi, c'est encore pire. Il faudrait aussi travailler sur notre image. On n'est plus vu comme un contre-pouvoir mais plus comme un maillon du pouvoir. Juste des intermédiaires qui participent aux décisions du pouvoir. A part quelques discussions pour améliorer les salaires, pour le reste, l'économie, l'énergie, la finance et même la santé, on se tait dans toutes les langues, toutes couleurs syndicales confondues. Auparavant, nous avions une réelle capacité d'influence à travers les entreprises et les représentants des entreprises. Maintenant, c'est l'inverse. Ce sont les entreprises qui snobent les organisations syndicales et s'adressent directement aux*

politiques. On se dit toujours partenaires sociaux mais on est associés à des décisions avec lesquelles on n'est pas d'accord et contre lesquelles on ne se bat pas forcément. On a une vraie difficulté de mobilisation. Les travailleurs ont des problèmes au-delà de l'entreprise, des problèmes liés au fonctionnement de la société et ils n'ont pas de solution. Ces gens se tournent vers les syndicats. Mais c'est hors de nos compétences ou de notre rôle. C'est assez bizarre. C'est comme pour les prix des énergies qui flambent. Et qu'est-ce qu'on a comme revendication ? Rien. On ne se saisit plus comme avant de gros problèmes de société en mobilisant des gens autour de revendications fortes avec une grève générale.” (Secrétaire permanent, entretien n°7)

Si les nouvelles organisations du travail n'ont pas dégradé la relation des syndicats avec les travailleurs à leur introduction, cette relation risque de se dégrader à l'avenir si cette tendance au déclin syndical se poursuit.

8.2 Hypothèse n°2 : La concertation sociale en entreprise est impactée par les nouvelles organisations de travail.

Les nouvelles organisations se sont emparées de la communication entre travailleurs en la soumettant à l'auto-contrôle social de l'équipe. Les témoignages confirment que les organes institutionnalisés comme le CE et le CPPT ou les délégations syndicales représentant les travailleurs ne sont plus les interlocuteurs privilégiés directs dans tous les cas. Ils sont invités à communiquer hors du cadre institutionnalisé du dialogue social : *“Les travailleurs sont invités à donner directement leur avis à la direction qui est toujours là pour les écouter. La porte est toujours ouverte. C'est la direction qui a la mainmise sur ce qui est fait de ces discussions dans les groupes de travail, qui prend les décisions et qui informe les travailleurs. Au final, cela ne passe plus par le CE ni le CPPT, sous couvert d'une démocratie plus directe qu'un mécanisme comme les élections sociales. Il n'y a alors plus de maîtrise des travailleurs sur la façon dont leurs paroles sont utilisées ni sur une approche collective des problèmes. Chacun donne son avis ou son ressenti individuel mais sans avoir de mandat, sans avoir de stratégie sur le long terme ou d'objectifs. Donc tout le monde parle, c'est chouette, mais la direction fait ce qu'elle veut. Alors que dans un CE et dans un CPPT, on a une approche collective basée sur un mandat direct sur un objectif ou indirect par les élections sociales mais avec un objectif fixé par l'équipe syndicale. Donc on est dans une négociation, on ne donne pas juste notre avis. Et avec les nouvelles organisations de travail, ils essaient de contourner ce dialogue social structuré, pour implémenter quelque chose de plus horizontal, plus direct, de plus participatif mais qui empêche une stratégie de politique collective et d'avoir un contrôle et un suivi des demandes*

des travailleurs et de la manière dont elles seront mises en place. (Secrétaire permanent, entretien n°9)

Déjà confrontés à ces nouvelles tendances d'organisation du travail, le secrétaire permanent décrit son expérience et l'impact de ces changements sur le travail des représentants syndicaux et sur des CCT comme celles concernant les classifications de fonction : *“là où c'est mis en place de manière insidieuse, on est informé par le CE, mais on a peu de prise là-dessus.” ; “Généralement, les délégués sont un peu seuls dans ce genre de discussions, ils ne sont pas experts. La direction les endort avec un tas d'informations, ils sont noyés par des powerpoints, d'entretiens avec un consultant dont le discours bien rodé est sans fin. Donc les délégués sont assommés.” ; “je comprends que lorsque cela arrive dans une entreprise, les délégués ne savent pas du tout quoi faire. Ce sont des sujets très techniques, très indirects sur le quotidien des travailleurs, donc difficile de construire un rapport de force syndical. C'est bien là une des conséquences de ces nouvelles organisations de travail : la déconstruction des classifications de fonction traditionnelles actées dans un protocole national avec des interlocuteurs agréés.” (Secrétaire permanent, entretien n°9)*

Finalement, c'est le processus de concertation sociale institutionnalisé qui est bousculé par les nouveaux échanges liés au travail par projet. Ce qui confirme l'hypothèse n°2.

“Pour pouvoir changer régulièrement son organisation du travail pour être plus flexible, plus agile et responsabiliser le travailleur, la notion de hiérarchie se dilue sur la base d'un management participatif et en fait, la fonction des gens change tout le temps. On leur demande de faire des choses différentes. Ce que j'ai pu constater, c'est que l'on fait croire aux gens qu'ils ont quelque chose à dire. C'est pour ça que je souris quand j'entends parler d'entreprise libérée. Pour moi, l'EL, c'est une lecture d'une entreprise basée sur le rapport capital – travail mais sans abroger le capital – travail. Donc c'est comme si les gens pouvaient parler d'égal à égal, donner leur avis, être moteurs dans l'entreprise, créateurs de quelque chose, mais au final, les fruits de ce travail vont dans les mêmes poches. Et comme le pognon vient de ces mêmes poches, le pouvoir de décision, il vient toujours du même endroit. Pour moi, c'est un moyen de contourner la concertation sociale telle qu'elle a été implémentée dans le système belge et c'est vraiment une grosse arnaque. (Secrétaire permanent, entretien n°9)

A l'ère de la globalisation, il faut aussi souligner les changements de structure organisationnels des entreprises internationales qui impactent également la concertation sociale. Ces effets s'ajoutent aux nouvelles organisations par projet : *“Dans les entreprises dont je m'occupe, je vois beaucoup de changements au niveau des structures des entreprises. Il y a des rachats, des reventes d'activités. Pour les entreprises multinationales, dont les décisions sont prises hors de*

Belgique, l'information n'est pas bien expliquée au CE, la concertation ne fonctionne pas bien. La structure doit s'adapter aux décisions de l'actionnariat et on ne prend plus le soin d'informer le personnel ou d'expliquer ce qui est en train de se passer, de ce qui change et parfois les travailleurs ne savent plus qui est vraiment leur chef ou ce que l'on attend d'eux. C'est très compliqué. Par ex. Dans les entreprises à capital français, on constate que la concertation sociale est négligeable pour les nouveaux directeurs des entreprises rachetées. Nous manquons d'informations, nous n'avons pas de vrai interlocuteur à interpeller, à qui demander de venir participer à une réunion pour nous expliquer les changements. Même les directeurs de site qui président les conseils d'entreprise n'ont pas l'information à donner, pour peu qu'ils soient enclins à la donner. Eux-mêmes ne sont pas bien informés et sont laissés dans le doute pendant plusieurs mois sur leur structure. Finalement, les loups ne se mangent pas entre eux et aujourd'hui, tout se fait de manière assez opaque. On met les gens devant le fait accompli, on ne sait pas être proactif et on attend de voir ce qui va nous tomber sur le coin de la tronche. On essaie de glaner quelques informations mais c'est très compliqué. (Secrétaire permanent, entretien n°7)

8.3 Hypothèse n°3 : L'action syndicale ne peut se justifier dans le contexte des nouvelles organisations du travail

Avec ses valeurs idéologiques de solidarités, de défense du collectif et son statut de représentant légitime dans la concertation sociale, l'organisation syndicale justifie régulièrement son engagement dans les indicateurs du monde civil. Nous avons également vu dans la partie méthodologie et entretiens (Tableaux n°2 et n°3), des références aux indicateurs du monde domestique comme le bon sens, la tradition, le devoir ou l'exemple. Ces valeurs des mondes civils et domestiques ont pu conduire à des compromis avec les mondes marchands et industriels depuis des décennies de construction du dialogue social en entreprise.

Dans le cas d'une organisation de type "libérée" ou par projet, les indicateurs du réseau viennent bousculer les repères et accords du passé. Les processus d'individualisation des travailleurs, la flexibilité augmentée, la responsabilisation liée à la réduction des hiérarchies intermédiaires sont autant remises en cause des indicateurs des mondes civils, domestiques mais aussi industriels. Les travailleurs ne font plus appel aux organisations syndicales et les représentants syndicaux ne parviennent plus à maintenir une concertation sociale efficace au quotidien. Le compromis du dialogue est atteint et les appels à une justice sociale semblent peu entendus par les directions d'entreprise où les nouvelles organisations de travail sont mises en place. La cité par projet s'étend progressivement au rythme d'une globalisation de l'économie et des

technologies de communication. L'action syndicale peut saisir les outils de ces communications mais pour atteindre les travailleurs et leurs intérêts, l'organisation syndicale doit composer avec un nouvel engagement plus individualisé en ouvrant ses justifications au monde par projet. Les valeurs de justice du monde par projet doivent s'ajouter à celles des mondes civils et domestiques. De même, l'action syndicale ne peut se justifier pleinement dans les nouvelles organisations du travail sans revoir son discours avec une sémantique adaptée, une méthode de lutte moins globale et plus réactive, en recherchant une nouvelle légitimité dans le réseau de l'organisation par projet. L'hypothèse n°3 n'est donc pas validée.

Mon intention n'est pas de conclure ce travail sur des principes de philosophie politique, et je n'ai pas la prétention de résumer en quelques lignes l'ensemble des difficultés de l'action syndicales, ni de soumettre des solutions irréfutables pour une harmonie durable dans le monde du travail. Il me semble néanmoins important d'expliquer ce qui ressort des difficultés rencontrées avec les nouvelles organisations de travail et des entretiens réalisés qui dépassent l'étude de cas de AWE.

J'ai commencé ce mémoire en me questionnant sur la perte de sens au travail de plusieurs collègues, du fatalisme de certains délégués syndicaux et de l'évolution du dialogue social. Il apparaît à présent que la concertation sociale n'est plus optimale, et que les entreprises sont dans une nouvelle ère de relation et de stratégie mais que les syndicats n'ont pas suivie ou pas voulu suivre, à raison ou à tort. Certains travailleurs sont entre ces deux positions, ce qui implique d'autant plus l'importance du dialogue et de la collaboration. A l'image de l'esprit du capitalisme, qui se régénère dans la critique artiste, l'organisation du travail semble se nourrir des envies libérales des travailleurs, de l'individualisme, d'émancipation par le travail ou d'une nouvelle demande d'autonomie des travailleurs. L'organisation du travail s'aventure dans le vide occupé par le passé par les repères collectifs institutionnels qui comblaient ces besoins personnels tels que pouvaient l'assumer l'Etat, la famille et les organisations syndicales. Dans les nouvelles organisations de travail, le travailleur est « libéré » des contraintes d'horaire, de bureaucratie, de hiérarchie intermédiaire martiale, de rémunérations fixes et uniformes, de tâches répétitives et imposées par un chef. Il s'émancipe du poids des compromis du passé mais il ne quitte pas ces contraintes. Désormais, il les assume seul ou sous le contrôle du collectif autour du projet.

Comme nous l'avons discuté précédemment, la démocratie en entreprise ne se décrète pas, elle se construit sur les échanges et les différentes justifications auxquelles feront appel les personnes qui collaborent, qu'ils soient travailleurs, responsable ou syndicaliste. La

justification est primordiale pour que chacun puisse poursuivre des échanges et que chaque personne soit respectée dans ses principes. Une perte de repères ou de nouvelles règles de collaboration en entreprise nécessite donc une communication plus complète mais aussi moins dirigée vers l'exclusivité du projet comme dans le contexte des nouvelles organisations afin que chacun puisse exprimer ses principes de justice et pouvoir construire des accords par échanges autour d'un bien commun identifié. Avant de « libérer » l'entreprise ou d'optimiser d'une autre manière la productivité et le contrôle sur le travail, l'organisation du travail doit faire le choix de se réinventer avec les travailleurs et leur conception du juste. Imposer une vision même de manière indirecte ne semble pas construire un compromis durable sur le long terme. Le dialogue social permet de maintenir des repères pour les travailleurs et pour les gestionnaires d'entreprise afin que la relation employeur – salarié s'alimente dans les deux sens.

Il est possible de démocratiser l'entreprise par les modèles coopératifs mais cette forme de gestion reste difficile à implémenter dans les multinationales dont l'actionnariat est dispersé à travers le monde ou par le *bicamérisme*¹¹¹ proposé par Isabelle Ferreras, mais cette idée semble loin des préoccupations des marchés financiers. Une étape de justice démocratique peut toutefois être poursuivie en entreprise afin de permettre à chacun de pouvoir s'identifier à ses principes et à rechercher du lien ou trouver des compromis autour de principes communs dans le cadre d'une entreprise capitaliste.

Aux organisations syndicales de poursuivre leur mue vers une forme plus souple d'assistance aux différents types d'emplois et des revendications adaptées à des travailleurs individualisés et sans repères politiques ou idéologiques, mais également vers une extension des spécialisations en théorie de management, de gestion économique ou de droit économique, et enfin, avec une communication qui conserve les repères de la cité domestique et civique mais qui s'ouvre à de nouvelles cités et de nouveaux principes communs.

¹¹¹ Isabelle Ferreras part du constat, qu'aujourd'hui, l'entreprise est l'une des dernières organisations qui n'est pas gérée de manière démocratique. Sa proposition pour y parvenir est le *bicamérisme économique*. Une gouvernance de l'entreprise par le capital mais aussi par les travailleurs. En pratique, selon son modèle, l'assemblée générale des actionnaires re-nommée *assemblée générale des apporteurs en capital* se réunit pour désigner un conseil d'administration qui composera la *chambre des représentants en capital* à l'image d'un parlement de type anglais. Dans la même logique, une *assemblée générale des investisseurs en travail*, désigne parmi ses membres, les élus qui siègeront à la *chambre des représentants des investisseurs en travail*. Le *comité exécutif*, réunissant les représentants des actionnaires et des travailleurs de l'entreprise, devient donc le gouvernement de l'entreprise, responsable devant les deux chambres de représentants. Cette forme de représentation n'exclut cependant pas les représentants syndicaux. (Isabelle Ferreras. Gouverner le capitalisme ?, PUF, 2012)

Bibliographie

Ouvrages

- Amblart et coll., *Les nouvelles approches sociologiques des organisations*, ed Seuil, 1996 (rééd 2005).
- Arendt, Hannah. « Condition de l'homme moderne », (1967), ed. Pocket, 2017.
- Baudrillard, Jacques. « La société de consommation » Ed. Denoël, 1970 (Rééd. Folio 2018)
- Boltanski, Luc et Chiapello, Eve. « Le nouvel esprit du capitalisme » ed. Gallimard, 1999 (rééd. 2011)
- Boltanski, Luc et Thevenot, Laurent. « De la justification. Les économies de la grandeur » Paris, Gallimard, 1991
- Blanchet, A. et Gotman, A. « L'entretien » Collection 128, Armand Colin, ed. 2015
- Coutrot, Thomas. « Libérer le travail, Pourquoi la gauche s'en moque et pourquoi ça doit changer » éditions du Seuil, 2018.
- Crozier, M., Friedberg, E., L'acteur et le système, Paris : Editions du Seuil, 1977
- Cultiaux, John. ; Vendramin, Patricia. « Militer au quotidien. Regard prospectif sur le travail syndical de terrain » Louvain-la-Neuve, Presses universitaires de Louvain. 2011
- Detchessahar, Mathieu (coord.). « L'entreprise délibérée. Refonder le management par le dialogue ». Ed. Nouvelle Cité, 2019
- Ferrary, Michel, et Yvon Pesqueux « L'organisation en réseau, mythes et réalités » Presses Universitaires de France, 2004
- Ferreras, Isabelle. « Gouverner le Capitalisme » Presses Universitaire de France., 2012.
- Friedberg, E. « Le Pouvoir et la règle » 1993
- Gaulejac, Vincent de. « La société malade de la gestion. Idéologie gestionnaire, pouvoir managérial et harcèlement social » Le Seuil, 2005.
- Gaulejac, Vincent de. « Travail, les raisons de la colère » Editions du Seuil, 2011
- Getz, Isaac et Carney, B.M. «Liberté & Cie, Quand la liberté des salariés fait le succès des entreprises » Librairie Arthème Fayard, 2012
- Linhart Danièle. « La comédie humaine au travail. De la déshumanisation taylorienne à la sur-humanisation managériale » éditions Eres, sociologie clinique, 2019 (1ère éd. 2015)
- Linhart, Danièle. « La comédie humaine du travail. De la déhumanisation taylorienne à la sur-humanisation managériale » Editions Eres, 2019.
- Peters, Tom « L'entreprise libérée » Dunod, 1993.
- Reynaud, J-D. « Le conflit, la négociation et la règle » Octares éditions, 2nde édition 2007.
- Taylor, Fredericks Winslow. « The Principles of Scientific Management » Harper & Brothers, 1911
- Van Campenhoudt, Marquet, Quivy, Manuel de recherche en sciences sociales, Ed. Dunod, 5ème éd. 2017

Articles et dossiers :

- Alter Norbert, *L'innovation ordinaire*. Presses Universitaires de France, « Quadrige », 2010, URL : <https://www.cairn.info/--.htm>
- Arcq Étienne, Blaise Pierre, « Les organisations syndicales et patronales », *Dossiers du CRISP*, 2007/1 (N° 68), p. 9-149. DOI : 10.3917/dscrisp.068.0009. URL : <https://www.cairn.info/revue-dossiers-du-crisp-2007-1-page-9.htm>
- Batteau, Pierre. « Actionnaires, dirigeants financiers et managers. Historique et perspectives », *Revue française de gestion*, 2009/8-9 (n° 198-199), p. 319-342. URL : <https://www.cairn.info/revue-francaise-de-gestion-2009-8-page-319.htm>
- Cultiaux, John, et Léon, Xavier. « Les jeux du pouvoir dans l'entreprise libérée ». *Nouvelle revue de psychosociologie* N° 27, n° 1 (27 juin 2019): 109-24.
- Cultiaux, John. « La place de délégué syndical à l'épreuve de la modernisation : quel espace pour la critique sociale dans l'entreprise publique ? » *Pyramides. Revue du Centre d'études et de recherches en administration publique*, n° 10 (1 septembre 2005): 75-89.
- Dahl Robert, "the concept of power", 1957 cité par Doutre, Élisabeth. « Pouvoir », Gérard Valléry éd., *Psychologie du Travail et des Organisations. 110 notions clés*. Dunod, 2016, pp. 326-330.
- Daudigeos Thibault, Valiorgue Bertrand, « Les limites du traitement marchand de la Responsabilité sociale de l'entreprise », *Revue Française de Socio-Économie*, 2010/2 (n° 6), p. 65-86. DOI : 10.3917/rfse.006.0065. URL : <https://www.cairn.info/revue-francaise-de-socio-economie-2010-2-page-65.htm>
- Doutre, Élisabeth. *Pouvoir*. Dunod, 2016. <https://www.cairn.info/psychologie-du-travail-et-des-organisations--9782100738113-page-326.htm>.
- Dufour, Christian, et Adelheid Hege. « Légitimité des acteurs collectifs et renouveau syndical ». *La Revue de l'Ires* 65, n° 2 (2010): 67-85. <https://doi.org/10.3917/rdli.065.0067>.
- Etui. « De sombres perspectives : l'évolution du taux de syndicalisation en Europe depuis 2000 ». Kurt Vandaele. Consulté le 13 mai 2022. <https://etui.org/fr/publications/livres/de-sombres-perspectives-l-evolution-du-taux-de-syndicalisation-en-europe-depuis-2000>.
- Foucher et Gosselin. Transformations du monde du travail. Regards interdisciplinaires en relations industrielles, PUQ, 2013 cités par Doutre, Élisabeth. « Pouvoir », Gérard Valléry éd., *Psychologie du Travail et des Organisations : 110 notions clés*. Dunod, 2019, pp. 338-342.
- Françoise Piotet éd., *La CGT et la recomposition syndicale*. Presses Universitaires de France, 2009, pp. 1-27.
- French, J.R.P. et Raven, B. (1959). The bases of social power. In Cartwright Dorwin (éd.), *Studies in Social Power*, (150-167) cité par Doutre Élisabeth, « Pouvoir », dans : Gérard Valléry éd., *Psychologie du Travail et des Organisations : 110 notions clés*. Paris, Dunod, « Univers Psy », 2019, p. 338-342. <https://www.cairn.info/--9782100801411-page-338.htm>
- GODARD Olivier, « De la pluralité des ordres – Les problèmes d'environnement et de développement durable à la lumière de la théorie de la justification », *Géographie, économie, société*, 2004/3 (Vol. 6), p. 303-330. DOI : 10.3166/ges.6.303-330. URL : <https://www.cairn.info/revue-geographie-economie-societe-2004-3-page-303.htm>

- Gracos, Iannis. « Grèves et conflictualité sociale en 2018. II. Conflits d'entreprise », *Courrier hebdomadaire du CRISP*, vol. 2424-2425, no. 19, 2019, p. 91.
- <https://autogestion.asso.fr/liberer-le-travail-thomas-coutrot/>.
- Linhart, Danièle. « Introduction. Liberté et bonheur : quand les managers se préoccupent de leurs salariés ». *Sociologie clinique*, 4 janvier 2021, 21-36.
- Linhart, Danièle. « Souffrance au travail et inventivité managériale ». In *Les servitudes du bien-être au travail*, 111-27. Clinique du travail. Toulouse: Érès, 2021. <https://doi.org/10.3917/eres.legar.2021.01.0111>.
- Marmorat, Sophie, et Brigitte Nivet. « L'entreprise libérée, une cité en quête d'un principe supérieur commun ». *Revue internationale de psychosociologie et de gestion des comportements organisationnels* Vol. XXIII, n° 56 (29 septembre 2017): 141-61. URL : <https://www.cairn.info/revue-internationale-de-psychosociologie-de-gestion-des-comportements-organisationnels-2017-56-page-141.htm>
- Neumann Alexander, « Le sort des 35 heures allemandes : une critique de la flexibilité moderne », dans : Claude Durand éd., *Temps de travail et temps libre*. Louvain-la-Neuve, De Boeck Supérieur, « Ouvertures sociologiques », 2001, p. 149-163. DOI : 10.3917/dbu.duran.2001.01.0149. URL : <https://www.cairn.info/temps-de-travail-et-temps-libre--9782804135386-page-149.htm>
- Nizzoli, Cristina. « Quel renouveau pour le syndicalisme contemporain ? » *Chronique Internationale de l'IRES* N° 160, n° 4 (2017): 3-18.
- Palsterman, Paul. « L'accord sur le droit de grève », *Courrier hebdomadaire du CRISP*, vol. 1755, no. 10, 2002, pp. 5-32.
- Vandeveld-Rougale, Agnès. éd., *Dictionnaire de sociologie clinique*. Toulouse, Érès, « Sociologie clinique », 2019, p. 96-97. DOI : 10.3917/eres.vande.2019.01.0096. URL : <https://www.cairn.info/---page-96.htm>
- Verjus, Maude « La question de l'engagement : d'hier à aujourd'hui. Essai d'une typologie » CESEP, Centre de Formation des Cadres Culturels. Décembre 2018. p.14. <https://www.cesep.be/PDF/ETUDES/ENJEUX/engagement.pdf>
- Vernazobres, Philippe. « Le coaching, révélateur et vecteur de nouveaux modes de régulation sociale en entreprise ». *Revue internationale de psychosociologie* Vol. XII, n° 27 (2006): 176-99.

Sites consultés :

- Agoria : <https://www.agoria.be> (consulté le 12/12/2021)
- AISIN : <https://www.aisin.com/> (consulté le 12/12/2021)
- Brochure carnet de route du syndicaliste CSC, Ed.2018. https://www.lacsc.be/docs/default-source/acv-csc-docsitemap/5000-over-het-acv-a-propos-de-la-csc/5230-publicaties-publications/5240-folders-en-brochures-brochures/5310-sociale-dialoog-concertation-sociale/carnet-de-route-equipe-syndicale-tcm187-441364.pdf?sfvrsn=c3e10c12_2 (consulté le 7/11/2021)
- CGSLB : <https://www.cgslb.be/fr/la-cgslb> (consulté le 12/10/2021)
- CNT : <http://www.cnt-nar.be/CCT-COORD/cct-005.pdf>. (consulté le 23/08/2021)
- CNT : <http://www.cnt-nar.be/Dialogue-social.htm>(consulté le 23/08/2021)
- Conseil central de l'économie : https://www.ccecrb.fgov.be/dpics/fichiers/2019-04-30-10-34-38_1944FR.pdf (consulté le 29/04/2021)

- CSC : <https://www.lacsc.be/la-csc/qui-sommes-nous/mission> (consulté le 12/10/2021)
- Digital Wallonia : <https://www.digitalwallonia.be/fr/annuaire/agoria-wallonie#contacts> (consulté le 7/11/2021)
- FGTB : <https://www.fgtb.be/qui-est-la-fgtb-> (consulté le 12/10/2021)
- EUR-Lex Europa (législation européenne) : <https://eur-lex.europa.eu/legal-content/FR/TXT/HTML/?uri=CELEX:31968R1612&from=en> (consulté le 29/04/2021)
- <https://www.boerenbond.be/> (consulté le 7/11/2021)
- https://www.ilo.org/dyn/normlex/fr/f?p=NORMLEXPUB:12100:0::NO::P12100_INSTRUMENT_ID:312232 (consulté le 7/11/2021)
- L’Echo : <https://www.lecho.be/monargent/travail/travailler-de-9-a-17-heures-c-est-depasse/10167262.html>, 30 septembre 2019, Jean-Paul Bombaerts, ”Travailler de 9 à 17heures c’est dépassé”. (consulté le 05/02/2021)
- Le Soir : <https://www.lesoir.be/275852/article/2020-01-28/une-entreprise-belge-lance-les-conges-payes-illimites> (consulté le 05/02/2021)
- MR : <https://www.mr.be/fete-du-travail-evenement-interactif-et-digital-du-mr-le-1er-mai/> (consulté le 25/08/2021)
- RTBF.BE [https://www.rtb.be/info/belgique/detail la-cour-d-appel-de-liege-confirme-la-condamnation-des-17-militants-fgtb-pour-le-blocage-de-l-e40?id=10862976](https://www.rtb.be/info/belgique/detail_la-cour-d-appel-de-liege-confirme-la-condamnation-des-17-militants-fgtb-pour-le-blocage-de-l-e40?id=10862976) (consulté le 5/11/2021)
- SPF Emploi : <https://emploi.belgique.be/fr/themes/concertation-sociale/organes-et-procedures-de-concertation-dans-lentreprise-ce-cppt-ds-etc-4> (consulté le 7/11/2021)
<https://emploi.belgique.be/sites/default/files/content/documents/Commissions%20paritaires%20et%20CCT/R%C3%A9glementation/Loi%2005121968.pdf> (consulté le 02/04/2021)
- SPF justice. Loi Peeters 2017:
<http://www.ejustice.just.fgov.be/eli/loi/2017/03/05/2017011012/justel> (consulté le 02/11/2021)

