

Les écossolies

Journées d'études et de mobilisation
de l'économie sociale et solidaire [3/3]

Le travail en questions

22 et 23 novembre 2007

Les transformations du travail

Conférence d'Antoine Bevort, sociologue des relations professionnelles au CNAM

Après les interrogations des années 1990 sur la « fin du travail », les transformations du travail et de l'emploi placent dorénavant le sens du travail au cœur des débats. La question sociale, selon le sociologue Robert Castel¹, s'en trouve modifiée : d'abord question prolétarienne, elle devient une question ouvrière, puis salariale.

Le travail a connu trois modifications majeures

Les révolutions financière et informatique, la globalisation ont entraîné trois modifications majeures.

Un nouveau productivisme (Philippe Askhenazy²). Polyvalence, polycompétence, travail en équipe, juste-à-temps, satisfaction totale du client, nouvelles technologies de l'information et de la communication : les entreprises se sont réorganisées pour optimiser le processus productif. Cette nouvelle forme de rationalisation, après la fin du modèle fordiste, amène plus d'autonomie mais aussi plus de contraintes pour les salariés.

La prééminence de la notion de service. Près de 75 % des salariés travaillent désormais dans le tertiaire. La pression du consommateur s'exerce aussi sur le salarié, par le biais de l'employeur.

De nouveaux modes de valorisation du travail. L'ancien modèle de la « qualification » impliquait conformité, subordination et évaluation du travailleur par des règles impersonnelles. Celui de la « compétence » est fondé sur la mobilisation et l'autonomie du salarié, la confiance accordée par l'employeur, la théorie de « l'organisation apprenante » et l'évaluation individuelle.

Un nouveau modèle de l'emploi

Cette évolution s'accompagne d'un nouveau modèle de l'emploi. Ulrich Beck³, sociologue, le décrit comme une « déstandardisation du travail ». La carrière linéaire dans une entreprise fait place à une multiplicité de formes particulières d'emploi, à la flexibilité, à la précarité.

Le marché du travail est de plus en plus segmenté. Les travailleurs dotés d'un capital culturel et social émergent du lot ; les travailleurs pauvres se multiplient ; le temps partiel subi se développe, surtout pour les femmes.

Les trajectoires sont discontinues. De plus en plus de travailleurs connaissent des périodes de petits boulots ou de chômage. La couverture sociale déficiente laisse subsister des poches de pauvreté. La mobilité est croissante, y compris à l'intérieur des entreprises : en 2002, un cinquième des personnes ayant quitté leur emploi évoluait en mobilité interne.

Le travail féminin croît. Introduisant d'autres pratiques, d'autres préoccupations, d'autres revendications, le travail féminin met à nu les difficultés à penser le travail et le « hors-travail ».

Le renouveau de l'entreprise

C'est l'entreprise qui s'impose comme l'acteur majeur de ces transformations. Son renouveau s'observe sous deux aspects. D'abord la généralisation de la gouvernance boursière, basée sur la théorie que l'efficacité croît dans la mesure où elle sert les intérêts des apporteurs de capitaux. Ensuite la remobilisation du patronat, qui impose désormais l'agenda social. C'est en 1999 que E.-A. Seillière lance le processus de refondation sociale, réactivé en 2007 par L. Parisot sous le nom de délibération sociale. La logique à l'œuvre est celle du « plus de contrats, moins de loi ».

Mais la modernité des entreprises françaises reste ambiguë et limitée. La survivance d'un capitalisme d'héritiers (Thomas Philippon⁴) génère une insatisfaction grandissante. Les relations de travail restent empreintes d'un radicalisme réciproque : salariés comme employeurs ne pensent la confrontation sociale que dans le rapport de force.

¹ Robert Castel, *Les Métamorphoses de la question sociale, une chronique du salariat*, Gallimard, 1999.

² Philippe Askhenazy, *Les Désordres du travail*, Seuil, coll. La République des idées, 2004.

³ Ulrich Beck, *La Société du risque. Sur la voie d'une autre modernité*, Aubier, 2001.

⁴ Thomas Philippon, *Le Capitalisme d'héritiers : La crise française du travail*, Seuil, coll. La République des idées, 2007.

Vers une nouvelle condition salariale

L'institution salariale est à la recherche d'un nouvel équilibre entre sécurité et flexibilité : la flexicurité, néologisme des années 1990. Deux grandes voies sont proposées :

1. Transférer les droits associés au statut de salarié au travailleur lui-même (rapport Supiot, 1999). La sécurité du travailleur se substitue alors à la sécurité de l'emploi.
2. Réformer les cadres de régulation du marché du travail de manière à fluidifier la gestion de l'emploi.

Parmi les expériences étrangères notables, la première loi flexibilité-sécurité votée aux Pays-Bas en 1997 : assouplissant le régime des contrats à durée déterminée, elle offre en contrepartie une meilleure protection des salariés. Quant au triangle d'or danois (facilité de licenciement, protection sociale généreuse pour tous, politique active de l'emploi), il repose sur un consensus historique patronat-syndicat depuis le début du xx^e siècle, à l'évidence non importable en France.

Le débat français sur la flexicurité

La délibération sociale, sous l'impulsion du Medef, rassemble actuellement la CGT, la CFDT, FO, la CFTC, la CFE-CGC ainsi que la CGPME et l'UPA (organisations patronales), sur les questions de sécurisation des parcours, de contrat de travail et d'assurance chômage.

La CGT revendique une sécurité sociale professionnelle : tout salarié bénéficierait des droits individuels opposables, transférables d'une entreprise à une autre. La CFDT insiste surtout sur l'anticipation et la prévention de la rupture d'emploi. Quant au Medef, il promeut une modernisation du droit du travail, considéré comme rigide, complexe, inadapté et handicapant pour les entreprises françaises dans la compétition internationale.

Quelle démocratie au travail ?

Amartya Sen⁵ a montré que la démocratie n'était pas une invention occidentale, et que l'essence même de la démocratie est la délibération et non l'élection. La participation est utile à la reconnaissance de soi, à la connaissance des besoins des autres, à la circulation horizontale de l'information. La démocratisation sociale s'impose. Elle est à (ré)inventer dans trois domaines :

La démocratie syndicale. Comment fonder la représentativité syndicale, quelles règles de validation des conventions collectives ?

La démocratie industrielle. Quelle participation des salariés au fonctionnement de l'entreprise ?

La démocratie sociale. Les principaux bénéficiaires de la sécurité sociale sont les salariés privilégiés. Quel modèle social et quel paritarisme défendre ?

Débat

Les Scop ne constituent-elles pas la réponse au besoin de démocratie ?

A. Bevort : Les Scop proposent une alternative au fonctionnement classique des entreprises. Cela reste une utopie de référence. Mais la démocratisation du travail doit être portée au cœur des entreprises capitalistiques.

La démocratisation du fonctionnement des organisations impose un changement d'évaluation de la valeur. L'animation collective nécessite un investissement, qu'il faut pouvoir valoriser. Cela pose la question du partage des gains de la productivité.

A. Bevort : Le seul levier est de revenir à un idéal démocratique fort. Il paraît utopique de commencer par revoir le mode d'évaluation. En revanche, il est effectivement nécessaire d'évaluer différemment les types de contribution. Mais la réponse est assez technique.

Dans une structure associative, c'est la distribution du pouvoir qui permet d'avancer ensemble.

A. Bevort : Il faut rendre le pouvoir ! Et échapper à la réflexion sur le pouvoir.

Est-il réaliste d'appeler les citoyens à plus de participation ? On ne peut s'investir partout.

A. Bevort : Sans en faire une obligation, il faut permettre la participation pour échapper au rapport magistral qui est instauré dès l'enfance. Pas d'injonction, et pas de modèle unique. La démocratie est source de richesse et d'efficacité.

⁵ Amartya Sen, *La Démocratie des autres. Pourquoi la liberté n'est pas une invention de l'Occident*, Payot, 2005.

L'emploi, les métiers, la formation dans le champ de l'ESS

Les évolutions et tendances avec l'Observatoire de l'ESS de la Chambre régionale de l'économie sociale et la Maison de l'emploi

Intervenantes : **Brigitte Hermouet**, responsable développement emploi au sein de la Maison de l'emploi de la métropole nantaise et **Fabienne Madec-Guillemois**, secrétaire générale de la CRES (chambre d'économie sociale) Pays de la Loire.

La CRES est le regroupement de 35 structures à la tête des principaux réseaux régionaux de l'ESS : coopératives, mutuelles et associations. Elle a pour mission d'accompagner les structures dans leur développement et d'assurer leur promotion. La création par la CRES de son propre observatoire de l'ESS a pour objectif d'améliorer la connaissance spécifique des filières. Fabienne Madec-Guillemois livre les résultats de l'étude sur la situation de l'ESS dans la région.

Le poids et le paysage des structures de l'ESS en région Pays de la Loire

On recense 15 000 structures appartenant à l'ESS dans les Pays de la Loire, ce qui représente 160 000 emplois et une masse salariale de 3 milliards d'euros. Des chiffres signes du dynamisme du secteur dans la région.

Le secteur associatif occupe une immense place dans le champ de l'ESS. Les associations représentent 80 % du nombre de structures dans la région et 64 % des salariés. Mais elles ont pour spécificité d'être le plus souvent de très petites structures avec, pour 50 % d'entre elles, un à deux salariés. Seules 3 % des associations des Pays de la Loire salarient plus de 50 personnes. Les mutuelles sont au nombre de 350 dans la région, dont 130 en Loire Atlantique. Enfin, les 2 500 coopératives installées en Pays de la Loire représentant 20 000 salariés.

Les coopératives opèrent dans de nombreux secteurs (transport, habitat, consommation...). Un tiers d'entre elles sont des coopératives agricoles. On retrouve les structures de l'ESS dans les domaines de l'éducation, du social, de la santé, des sports et loisirs. Mais le secteur social concentre 50 % des salariés de l'ESS en Pays de la Loire.

L'emploi dans l'ESS : besoins et mutations

Capter les besoins et les demandes, accompagner les entreprises dans leur effort de requalification des métiers, aider les filières à structurer, faire émerger de nouveaux métiers et de nouveaux axes de compétences, telles sont les missions de la Maison de l'emploi. Brigitte Hermouet a pour mission d'observer l'évolution des besoins des entreprises. Dans plusieurs filières, la nécessité de nouvelles compétences se fait ressentir.

Dans le **secteur tertiaire**, les entreprises ont besoin de compétences en bureautique. Par la formation, ces compétences pourraient être mobilisées en interne, au bénéfice de l'employeur autant que des salariés.

En matière de **construction**, les professionnels rencontrent de grandes difficultés à recruter des savoir-faire spécifiques comme la construction bois. Si l'on ne parvient pas à répondre à la demande, les entreprises pourraient renoncer à s'installer dans la région.

Les **métiers de la propreté** recrutent également. Dans ce domaine, il est indispensable de travailler à une meilleure qualité de l'emploi, notamment par un effort de redéploiement des horaires en journée. Meilleure est la qualité de l'emploi, plus il est facile de recruter et fidéliser des personnes compétentes.

L'ESS fait partie des secteurs d'activité qui recrutent, mais les entreprises ont besoin d'accompagnement pour se doter de compétences en adéquation avec leur développement, de même que les chercheurs d'emploi et les salariés doivent être aidés à se positionner de façon pertinente dans les métiers et les secteurs.

Travailler ensemble

Conférence et échange avec Hervé Guil, cabinet ANAKENA.

Observant la nature, l'homme peut choisir l'animal à qui il veut ressembler. Malin comme un singe ? Territorial comme le rouge-gorge ? Ou coopératif comme la mésange bleue ? Une étude menée sur ces populations d'oiseaux en Grande-Bretagne s'était intéressée à la façon dont ils avaient appris à décapsuler les bouteilles de lait livrées chaque matin devant les portes des maisons. Les mésanges bleues avaient mis au point une technique rapidement diffusée à l'ensemble de la population. Au contraire, si quelques individus rouge-gorge étaient parvenus au même résultat, la connaissance ne s'était jamais diffusée collectivement. Arie de Geus, un haut cadre de Shell, s'appuyait sur cette anecdote pour affirmer que le processus de décision était un processus d'apprentissage collectif, et que la coopération était une stratégie efficace.

Pourtant, l'évolution de la société a délité la nécessité de s'assembler. Nous sommes passés d'une économie du besoin, basée sur l'entraide, à une offre pléthorique. Le commerce de produits biologiques en fournit un exemple récent. Créé à l'initiative de consommateurs obligés de se rassembler pour rendre accessibles ces produits, le réseau Biocoop se trouve quelques dizaines d'années plus tard en concurrence avec la grande distribution. Comment, dès lors, réapprendre à coopérer dans un environnement qui ne nous y incite plus ?

Hervé Guil propose un abécédaire (inachevé...) de la coopération.

Axelrod Robert

Donnant-donnant : théorie du comportement coopératif, Odile Jacob, 1992 ; édition originale : *The Evolution of Cooperation*, Basic Books, NewYork, 1984.

Ce chercheur en sciences politiques a dégagé trois règles simples du comportement coopératif :

1. Être bienveillant

Coopérer, c'est d'abord faire confiance à l'autre et miser sur le fait de pouvoir gagner ensemble. Cette posture enclenche un principe de réciprocité extrêmement fructueux.

2. Être susceptible

Le coopérateur doit réagir immédiatement à une attitude non coopérative pour ne pas laisser se dégrader la situation. Il ne faut pas avoir peur de gérer un conflit.

3. Être tolérant

Le coopérateur redonne à l'autre une chance de travailler ensemble après un conflit.

Ce jeu gagnant-gagnant ne peut fonctionner que si une condition est remplie : ne pas connaître d'avance la durée de l'échange. En effet, si le terme de l'échange est connu, les partenaires auront intérêt à optimiser leurs gains au dernier moment, chacun au détriment de l'autre.

Barsotti Bernard

L'échange dans la philosophie contemporaine, Ellipse, 2002.

Ce penseur affirme qu'aucun échange ne peut être réduit à un échange matériel ou financier. Tout projet d'entreprise engage plus que du temps et de l'argent.

Covey Stephen R.

Les 7 habitudes de ceux qui réalisent tout ce qu'ils entreprennent, Éditions First, 2005.

Stephen R. Covey met en lumière deux types de croyances opposées : d'un côté, la pensée que les biens (les ressources, le marché de l'emploi, etc.) sont limités, d'où une tendance à l'accumulation plutôt qu'à la production et au partage. De l'autre, l'idée que le « gâteau » est en train de se construire et qu'il y aura toujours quelque chose à partager.

Castel Robert

Propriété privée, propriété sociale, propriété de soi (avec Claudine Haroche), Fayard, 2001.

Robert Castel distingue les « individus par défaut », qui aspirent à exister, et les « individus par excès », submergés par la peur de perdre ce qu'ils possèdent. Le fait de posséder en propre est certes un facteur d'émancipation, mais beaucoup de fortunes individuelles se sont construites par

l'accaparement de richesses collectives. Les Scop sont en rupture avec l'idée que le patrimoine appartient aux actionnaires, privilégiant la transmission de la propriété aux générations futures.

Dupuy François

La Fatigue des élites : le capitalisme et ses cadres, Seuil, 2005.

Sociologue des organisations, François Dupuy démontre le surcoût de la non-coopération dans les entreprises. Il estime que le besoin de coopération est renouvelé par la nécessité de satisfaire de nouveaux besoins sociaux ou économiques. Cependant, la coopération demande un effort supplémentaire au personnel, qu'il n'est sûr de voir récompensé au cas où l'organisation change de mains. A contrario, la Scop garantit les conditions optimales de coopération : l'engagement non limité dans le temps et la participation démocratique (une personne égale une voix).

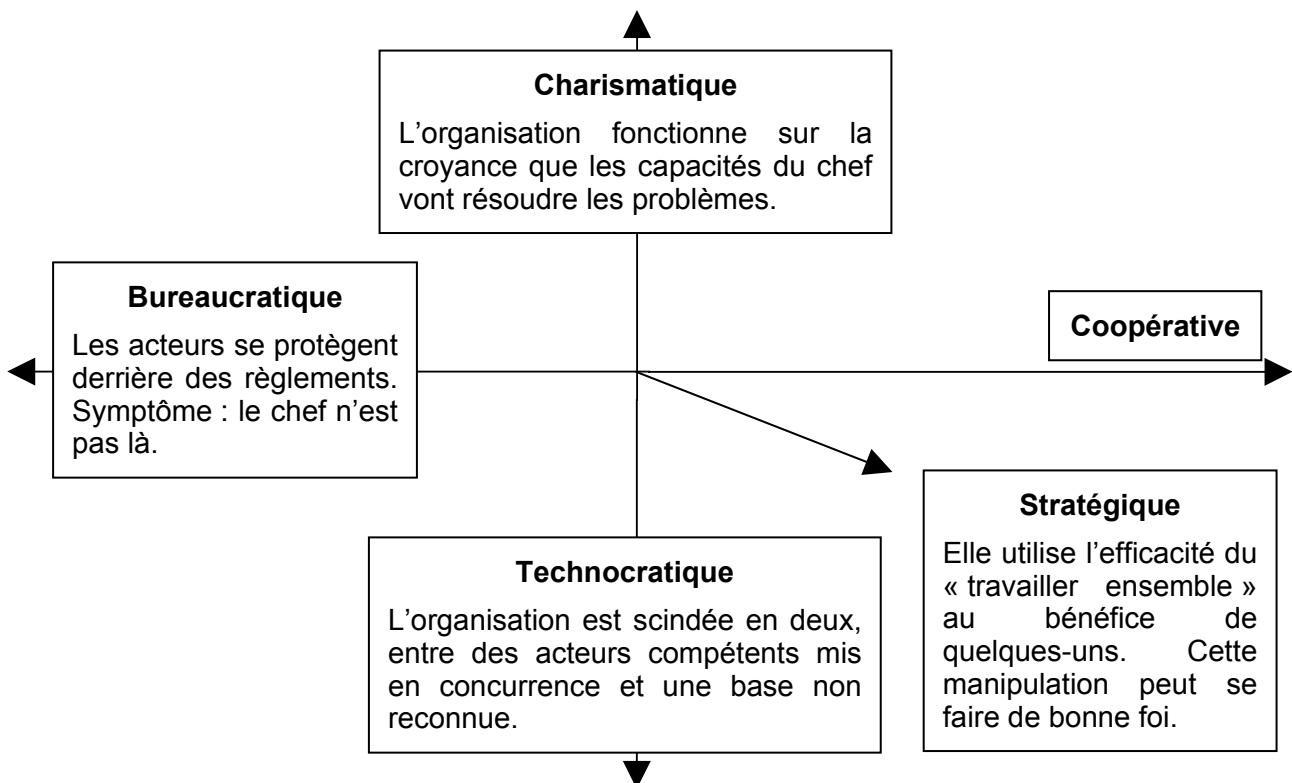
Dialogue

C'est le dialogue, forme d'échange créatif, qui amène les personnes à travailler ensemble. Il se distingue du débat qui signifie confrontation d'idées. Le dialogue repose sur 4 principes : la capacité d'expression, la capacité d'écoute, le respect et la capacité à suspendre son jugement. En résumé, la coopération est stratégiquement optimale, éthiquement préférable, mais psychologiquement difficile. D'abord parce qu'elle dépend de la capacité à accorder sa confiance. Ensuite parce que l'envie de se montrer le plus malin prend parfois le pas sur la volonté de coopérer mais aussi sur la volonté d'optimiser son gain. C'est d'ailleurs ce facteur qui peut mettre fin à la coopération, l'autre facteur étant de connaître à l'avance la durée de l'échange.

Enriquez Eugene

Les jeux du pouvoir et du désir dans l'entreprise, Desclée de Brouwer, 1997.

Psychosociologue, il a travaillé sur l'aspect « psychologiquement difficile » de la coopération. L'individu est tendu entre deux désirs contradictoires, celui d'appartenance et de reconnaissance par le groupe, et celui de reconnaissance de son désir propre. Les organisations collectives ne résistent pas toujours à cette tension. Elles doivent avoir la souplesse d'intégrer les projets individuels tout en préservant l'utilité collective. L'entreprise coopérative est une instance de communication avec autrui. Dans l'échange, chacun peut travailler sur son projet. Mais l'organisation coopérative est en concurrence avec les autres types d'organisations :



Débat

Pour échanger, il faut un langage commun. En même temps, la reconnaissance de la singularité et de la différence de l'autre est la base du dialogue.

Hervé Guil : Le travail sur la communication est infini. Mettre en commun ses représentations est une étape importante. C'est pourquoi la coopération a besoin de démarrer en petit comité. Mais la pérennité nécessite ensuite un développement pour amener de la diversité et une capacité à se régénérer. Un groupe fort génère des individus forts.

Si l'échange ne doit pas être limité dans le temps, que penser du statut de fonctionnaire ? Favorise-t-il la coopération ?

H. G. : Indéterminé ne signifie pas infini ! Je suis pour les coopératives « biodégradables ».

Les axes de progrès nécessaires dans l'ESS

Table ronde animée par **Hervé Gouil** avec la participation de **Ghislaine Rodriguez** (A l'Abord'Age le café des enfants), **Alain Durand** (dirigeant de la Scop Mateloc et président de l'Union régionale des Scop de l'Ouest), **Alexandre Lorieau** (animateur de l'association Ping), **Andrée Terrien** (gérante de l'Ouvre-Boîtes 44), **Jean-François Draperi** (enseignant-chercheur, directeur du Centre d'économie sociale Travail et Société du CNAM et rédacteur en chef de la revue internationale de l'économie sociale - RECMA), **Serge Boureau** (Gérant de la Scop Macoretz) et **Jean-Philippe Magnen** (élu de Nantes Métropole en charge de l'ESS).

Introduction de Jean-François Draperi

Pour ne pas tout attendre de l'ESS, il faut se poser la question de ce qu'elle cherche. L'ESS sert l'émancipation et son développement repose sur des valeurs fondatrices : l'engagement volontaire des individus (sans lequel il ne peut y avoir de notion de responsabilité) et l'égalité des personnes. L'économie sociale se définit donc comme « *une économie du travail* ».

Elle doit se donner comme objectif de rencontrer la société pour en connaître les attentes sociales et tenter d'y répondre. Mais répondre ne suffit pas, il faut aussi transformer les attentes sociales. L'envie de consommer, par exemple, est une attente sociale : consommer plus en payant moins. Mais cet équilibre est impossible et l'ESS doit proposer une consommation responsable (et une production responsable).

En outre, la place de l'ESS n'est pas « *d'être confinée à des niches solidaires* », elle doit affronter tous les marchés et pour cela n'a pas d'autres choix que d'innover pour rester concurrentielle face aux autres structures du marché.

Enfin, l'ESS doit pérenniser ses innovations, les transformer en pratiques durables : ni plus ni moins fabriquer du droit.

Les atouts des structures de l'ESS

L'ESS n'a pas à avoir peur de l'économie classique. Ce n'est pas parce qu'elles appartiennent à l'ESS que les entreprises ne sont pas viables ou bien sont plus fragiles que les autres. Alain Durand souligne qu'une entreprise qui repose sur la responsabilisation des salariés, sur l'égalité entre les membres, sur le partage des richesses n'a aucune raison d'être moins performante qu'une entreprise de l'économie classique, bien au contraire.

Jean-François Draperi ajoute qu'en effet, au sein d'une coopérative par exemple, il n'y a pas de situation « d'écartellement » entre le capital et les salariés. Les salariés sont le capital et de ce fait il est plus facile de diriger.

Serge Boureau témoigne, pour sa part, de la plus-value coopérative dans la vie de l'entreprise. Travailler autrement nécessite un effort permanent d'animation de la structure (assemblées générales fréquentes, groupes de travail, réflexion sur les métiers, les objectifs, etc.) et un effort de transparence vis-à-vis des sociétaires. Mais il en résulte une dynamique et de la cohésion dans le travail, qui rendent l'entreprise plus forte et plus performante.

Les difficultés d'être « inhabituel »

Les structures de l'ESS doivent être conscientes de ce qui fait leur force et s'en servir. La démarche d'entreprendre ou de travailler autrement ne rend pas pour autant les structures de l'ESS atypiques ou anormales, mais c'est pourtant l'image que leur renvoient les acteurs de l'économie classique.

Joseph Deniaud, président des Mutuelles de Loire-Atlantique, estime que dans le secteur des banques et assurances, l'aspect atypique de la structure mutualiste n'est pas reconnue comme suffisamment « sécurisante ». Une pression de normalisation s'exerce, pour imposer un modèle de gouvernance capitalistique.

Ghislaine Rodriguez témoigne également de la difficulté rencontrée vis-à-vis des partenaires pour évoluer de la structure associative vers un statut plus participatif. Un projet d'apparence

« atypique » rend frileux les partenaires, moins à l'écoute.

Pour Alain Durand, les structures de l'ESS doivent « prendre confiance » : ce ne sont pas elles qui sont atypiques, au contraire, ce sont elles qui devraient représenter la norme.

Les associations demandeuses d'accompagnement

Les associations, majoritairement, ont besoin d'outils pour résoudre leurs difficultés. Comment faire coïncider le projet des créateurs, représentés par le conseil d'administration, avec les aspirations des salariés ? Les salariés n'ont pas de voix dans les décisions, puisque seul le CA peut voter. Ghislaine Rodriguez explique que cette situation crée des tensions. La structure A l'Abord'Age, par exemple, doit évoluer : son statut associatif ne correspond plus à la réalité du travail quotidien.

Au sein de l'association Ping, Alexandre Lorieau cherche des outils de valorisation des compétences et du potentiel d'innovation. Il regrette qu'une association ne soit valorisable qu'à travers sa valeur financière (c'est-à-dire le nombre de ses adhérents). Comment donner une valeur concrète à ce que fabrique l'association (des solutions, des outils, des dossiers...), à ses innovations ?

Quel rôle peuvent jouer les collectivités territoriales ?

Jean-Philippe Magnen estime que les collectivités ont un rôle à jouer dans la régulation du partage des richesses. Elles ne doivent pas se contenter de soutenir l'ESS en finançant la création des structures, elles ont aussi à contribuer à leur développement. Elles doivent faire une place à l'ESS dans des secteurs où elle n'apparaît pas encore (l'eau, les transports scolaires, etc.). L'un des moyens d'action est d'introduire plus de clauses de coopération dans les offres de marchés publics.

L'évolution du travail, la dissolution de règles de base provoquent une demande de formes nouvelles de travail et ouvrent des perspectives à l'économie sociale et solidaire.

Mais il ne suffit pas de répondre à cette demande. L'ESS doit aussi pouvoir rééquilibrer certains rapports : produire par rapport à consommer, par exemple.

Pour se développer, l'ESS n'a pas d'autre choix que d'innover pour échapper au poids de la norme. Sinon, les structures de l'ESS risquent, sous la contrainte, d'être absorbées par l'économie classique. La difficulté majeure pour les entreprises de l'ESS reste de concilier la souplesse qu'exigent l'innovation et l'expérimentation avec le besoin légitime de sécurité des salariés.