



**LES 50 ANS DE L'IES
" POUVOIR ET DEMOCRATIE DANS L'ENTREPRISE "**

11 septembre 2008

**Les niveaux de représentation et les niveaux
d'intervention syndicale dans l'entreprise**

Jacques FREYSSINET

Jacques Freyssinet
Professeur émérite Université de Paris I
**Président du Conseil Scientifique du Centre d'Etudes
de l'Emploi**

La démocratie dans l'entreprise ne peut être conçue comme le résultat d'une transposition des mécanismes de la démocratie politique. L'entreprise est un lieu caractérisé par le pouvoir de gestion du chef d'entreprise (« l'employeur seul juge ») et par le rapport de subordination qui s'établit entre celui-ci et les salariés. La question de la démocratie dans l'entreprise est donc d'une part, celle des droits individuels reconnus aux travailleurs dans le cadre de la relation de subordination, d'autre part, celle du pouvoir que peuvent conquérir les représentants des salariés dans leur confrontation avec le pouvoir patronal juridiquement souverain.

Notre contribution ne porte que sur le second aspect. Elle a pour objet de chercher des éléments de réponse à une contradiction que doivent affronter aujourd'hui les organisations syndicales : il existe un désajustement croissant entre les lieux ou les niveaux où est organisée la représentation des salariés et ceux qui sont pertinents pour l'intervention syndicale.

L'entreprise comme un terrain de conciliation historiquement daté entre les exigences de représentation et les exigences d'intervention syndicale

Pour assurer l'efficacité de son intervention, le syndicalisme doit satisfaire une double condition.

- En premier lieu, il doit être capable de mobiliser les salariés autour d'intérêts et d'objectifs communs. Sauf dans des périodes exceptionnelles, cette mobilisation n'est pas spontanément générale. Elle s'appuie sur des communautés élémentaires au sein desquelles se développent le sens de la solidarité et la volonté d'action, non seulement pour des raisons objectives, mais aussi parce que s'y opère le partage d'identités professionnelles ou locales communes. Ainsi, après les massacres de la Commune, le mouvement syndical français renaît-il principalement sur la base de l'organisation et de l'action de travailleurs exerçant le même métier dans la même localité. C'est le socle sur lequel se construisent ensuite difficilement des solidarités plus larges : syndicats nationaux de métier et Bourses du travail interprofessionnelles locales. Il faudra longtemps à la jeune CGT pour maîtriser cette structure duale.
- En second lieu, le syndicat doit situer son intervention sur les niveaux où elle sera la plus efficace. Il doit identifier les centres de pouvoir et s'organiser pour y concentrer les pressions qu'il exerce. Au cours du XX^e siècle, mises à part les actions sur l'appareil d'Etat qui sont directement l'affaire des confédérations, le mouvement syndical a progressivement été conduit à considérer dans sa pratique que l'entreprise constituait le socle le plus pertinent à la fois pour son organisation et pour son intervention. Aux syndicats ou sections syndicales d'entreprise correspondaient les instances élues de représentation des travailleurs ; ils coordonnaient leurs fonctions respectives pour affronter le pouvoir patronal.

Une telle logique se révèle pertinente aussi longtemps qu'est vérifiée une hypothèse d'une correspondance entre trois définitions possibles de l'entreprise et donc entre trois modes de délimitation de ses frontières.

- L'entreprise est une organisation réunissant un ensemble de moyens de production complémentaires mis en œuvre par un collectif de travailleurs. Ce sont ces collectifs qui constituent les niveaux élémentaires de prise de conscience des solidarités entre travailleurs et d'organisation de leur mobilisation.
- L'entreprise est un employeur c'est-à-dire le point de jonction d'un faisceau de contrats de travail ayant d'un côté le même sujet juridique, le chef d'entreprise, auquel se réfère l'obligation de subordination. C'est ce critère qui définit le champ de

compétence des instances élues de représentation des travailleurs ou le champ de négociation des accords d'entreprise.

- L'entreprise est un centre de décision sur un capital. Elle est le lieu où s'exerce le pouvoir de gestion et donc le niveau pertinent pour en contester les choix.

L'hypothèse d'identité des trois définitions de l'entreprise a constitué une approximation acceptable pendant les deux premiers tiers du XX^e siècle. Aujourd'hui, elle semble radicalement invalidée par les transformations observées dans les systèmes productifs.

Une incertitude croissante sur les frontières de l'entreprise a entraîné l'adoption de correctifs partiels

Les recherches menées par les économistes, les gestionnaires et les juristes depuis quelques dizaines d'années ont mis en évidence l'indétermination croissante de la notion d'entreprise et, plus spécialement, des frontières des entreprises et donc de celles des groupes auxquels elles appartiennent de plus en plus souvent. Les modalités de déconnexion sont multiples.

- Les disjonctions entre les collectifs de travail définis par référence soit à la notion d'employeur, soit à celle d'unité de production résultent de tous les mécanismes qui rendent possible l'existence d'une multiplicité d'employeurs au sein d'un même collectif de travail concret (par exemple, intérim, externalisation sur site, tours de bureaux...). Il n'existe pas, pour l'ensemble des travailleurs présents dans l'unité de production, un lien juridique avec un employeur unique, mais un lien d'appartenance à un collectif de travail soumis à une seule organisation hiérarchisée et/ou placé dans les mêmes conditions de travail. L'extension de la délimitation des ensembles de salariés couverts par un CHSCT (Comité d'hygiène de sécurité et des conditions de travail) ou la création de délégués de site illustrent des tentatives de prise en compte ponctuelle de ces désajustements.
- Les disjonctions entre les frontières définies par référence soit à la notion d'employeur, soit à celle de centre de décision sur le capital sont devenues massives avec le développement des groupes d'entreprises et la complexification de leurs organigrammes. Dans ces cas, ce n'est en général que sur la base d'une fiction juridique qu'il est possible d'imputer à l'employeur la responsabilité des décisions sur l'emploi. L'employeur (en pratique, une filiale de *énième* rang) ne fait que prendre en charge, opérationnellement et juridiquement, les conséquences sociales d'une décision adoptée à un niveau supérieur de l'organigramme du groupe, souvent difficile à identifier. Les salariés se trouvent, en ce qui concerne leur emploi, en situation de dépendance à l'égard d'un centre de décision économique qui n'est pas leur employeur juridique. Ici encore, des dispositifs ont été imaginés pour réduire les dysfonctionnements engendrés par la déconnexion entre l'employeur et le décideur. Les Comités d'entreprise européens (sur la base d'une directive européenne) et les Comités de groupe (selon la législation française) donnent, pour l'exercice d'un droit d'information et de consultation, un cadre plus proche du niveau pertinent que celui où sont bornés les Comités d'établissement et Comités d'entreprise. Encore ce cadre demeure-t-il insuffisant lorsqu'il s'agit de groupes mondiaux. À ce dernier niveau, on voit apparaître les premiers accords de portée générale, mais leur force contraignante est incertaine.
- Des phénomènes plus complexes doivent être pris en compte. Par exemple, les réseaux hiérarchisés de sous-traitance engendrent une combinaison des deux phénomènes précédemment décrits, selon qu'il s'agit de sous-traitance interne sur le site productif du donneur d'ordre ou de sous-traitance externe. La dépendance économique se dilue tout au long de la chaîne de sous-traitance. Une autre illustration, plus récente, est

fournie par le cas des entreprises en réseaux, au sens strict du terme¹. L'incertitude y devient radicale lorsqu'il s'agit d'imputer une responsabilité à une entreprise, alors que la nature même de ces réseaux rend le processus de restructuration potentiellement continu et les frontières du collectif de travail constamment mouvantes. À part quelques maigres avancées jurisprudentielles sur la prise en compte des relations de sous-traitance, ces nouvelles formes d'organisation restent pour l'essentiel un désert pour le droit du travail et la négociation collective.

* * *

Une question est donc de savoir si le syndicalisme ne risque pas de s'épuiser dans ses tentatives pour reconstruire la notion d'entreprise parce qu'il juge qu'elle est essentielle pour désigner le lieu central où peut être mise en question la responsabilité de l'employeur et donc, à l'arrière-plan, celle des décideurs économiques qui le contrôlent.

Le déplacement des communautés pertinentes pour la mobilisation des travailleurs

Sur la base de diverses innovations juridiques qu'ils ont revendiquées, les syndicats ont pu mettre en œuvre, au niveau des groupes, des institutions de représentation des salariés et des procédures de négociation collective analogues à celles qui avaient fait la preuve de leur efficacité au niveau de l'entreprise pour gérer les conflits et définir des compromis entre le capital et le travail. Des structures syndicales et des délégués syndicaux de groupe, des comités d'information et de consultation, des accords de groupe pourraient leur fournir, au niveau pertinent, des outils d'intervention sur les choix économiques. L'expérience donne des enseignements convergents sur l'intérêt et les limites de telles stratégies². La réunion, surtout à l'échelle internationale, des représentants syndicaux des différentes composantes du groupe, donne les moyens d'une capacité d'analyse et de proposition et crée une légitimité qui rend malaisé pour les dirigeants du groupe un pur refus de la discussion. Le problème naît de l'extrême difficulté d'une mobilisation conjointe des collectifs de travail à cette échelle. Il est amplifié par le fait que les groupes manient parfaitement les tactiques de mise en concurrence de leurs différentes unités de production à l'occasion des choix de création, suppression ou délocalisation d'activités. De manière sommaire, le constat peut se résumer ainsi : le niveau du groupe est le bon niveau d'intervention pour permettre la confrontation avec les « vrais décideurs », mais il est rarement opérant, au moins dans l'état actuel des prises de conscience, pour créer les mobilisations solidaires, donc le rapport de forces qui permettrait de peser efficacement sur la décision.

Une autre stratégie a été proposée et, dans une certaine mesure expérimentée. Elle ne s'appuie pas sur des instances et procédures classiques de confrontation des intérêts du travail et du capital, mais sur des mécanismes qui assureraient une présence des travailleurs dans les lieux de gestion du capital ou une influence sur les prises de décision qui s'y opèrent. Nous ne pouvons que mentionner ici des orientations qui mériteraient une discussion approfondie.

- Au terme d'une critique rigoureuse des « dérives du capitalisme financier », Michel Aglietta et Antoine Rebérioux³ ont récemment remis à l'ordre du jour le projet d'ouverture des conseils d'administration aux représentants élus des salariés, avec des droits équivalents à ceux des représentants des actionnaires. Ils s'appuient particulièrement sur l'expérience de l'Allemagne.

¹ C'est-à-dire unies par des liens volontaires, révocables, non réductibles à des prises de participations financières.

² Sans négliger certaines exceptions.

³ *Dérives du capitalisme financier*, Paris, Albin Michel., 2004.

- Les mêmes auteurs reprennent aussi une proposition qui élargirait des expériences menées par le mouvement syndical dans divers pays, notamment aux Etats-Unis et au Canada, et qu'ils proposent de généraliser : l'utilisation de l'épargne salariale, notamment celle qui est destinée aux retraites, pour financer des investissements échappant à la logique de maximisation de la rentabilité privée.
- Dans le même sens, on peut ranger les propositions qui visent à utiliser, sous la direction ou sous l'influence des syndicats, des procédures d'habilitation de fonds de placement ou de notation sociale des entreprises qui permettraient d'exercer une pression sur les modes et les critères de gestion des entreprises.

Les expériences disponibles dans ces domaines, menées dans quelques pays à une échelle limitée et sous des contraintes sévères, n'ont pas donné de résultats probants⁴. Il est certainement utile que les débats et les évaluations se poursuivent. Notons simplement que ces formes d'action poseraient, de façon encore plus aiguë que les précédentes, la question des conditions de mobilisation des travailleurs.

* * *

Confronté à ce problème, le syndicalisme peut adopter une autre démarche qui consisterait à prendre comme point de départ les communautés de travailleurs dont on constate qu'elles manifestent aujourd'hui la plus forte capacité de mobilisation. Deux d'exemples nous semblent significatifs.

Solidarités locales

Une illustration exceptionnelle des capacités de mobilisation est donnée par les luttes menées au niveau des unités de production qui sont frappées par une décision de restructuration⁵. Les composantes d'une telle logique d'action s'échelonnent selon une hiérarchie de priorités et un déroulement chronologique des revendications :

- défendre le maintien des activités existantes ou le développement de nouvelles productions ;
- refuser les suppressions d'emploi ou en tout cas les licenciements ; mobiliser les dispositifs de cessation anticipée d'activité ;
- minimiser le risque de chômage en assurant des reclassements internes ou, à défaut, externes sur des emplois convenables et durables ;
- en cas de licenciements, assurer les niveaux et les durées d'indemnisation les plus satisfaisants, associés si possible à des départs dits volontaires.

L'efficacité de telles stratégies repose principalement sur le degré de mobilisation des travailleurs directement concernés. Le niveau et les acteurs de la représentation et de l'action sont donc situés au plus près des unités de production et des collectifs de travail touchés par les menaces de suppression d'emplois. C'est là seulement que peut naître une action unitaire, durable, parfois violente ; c'est à partir de là que se nouent des solidarités de proximité au niveau local dont le rôle est souvent déterminant. Enfin, on peut espérer amorcer une dynamique ascendante qui entraînera progressivement dans l'action les salariés des autres composantes du groupe.

L'expérience permet de mesurer la force et les limites de ces stratégies. La capacité de mobilisation locale est souvent élevée et durable. Elle engendre fréquemment des actions

⁴ Voir, en particulier dans le cas des fonds de pension aux Etats-Unis : Sauviat C. et Pernot J.-M., « Fonds de pension et épargne salariale aux Etats-Unis : les limites du pouvoir syndical », *L'année de la régulation*, Paris, La Découverte, 2000.

⁵ Jacques Freyssinet, « Les syndicats face aux restructurations », p.39-46, in Th. Lemasle, P.-E. Tixier (sous la direction de), *Des restructurations et des hommes*, Dunod, 2000 ; « Restructurations : nouveaux enjeux », *La revue de l'IREs*, n° spécial 47, 2005.

communes avec la population. Pour ces raisons ou du fait de craintes quant au maintien de l'ordre public, les groupes peuvent être conduits, du fait des coûts qu'ils subissent ou par souci de leur image ou pour répondre aux pressions qui s'exercent sur eux, à accepter des concessions. Généralement, les concessions finales se concentrent sur une amélioration, plus ou moins substantielle, des dispositifs de conversion et des indemnités financières, sans mettre en cause le principe de l'opération de restructuration, ni même, sauf à la marge, son ampleur. Il est rare que la solidarité entre travailleurs au sein du groupe se manifeste autrement que par des gestes symboliques ou une aide financière. Il y a, bien sûr, des exceptions, dont il est important d'analyser la nature et les causes ; elles ne peuvent être invoquées pour ignorer les tendances dominantes.

Il ne faut ni minimiser la signification de ces luttes, ni sous-estimer leurs résultats, non seulement en termes d'atténuation *ex post* des coûts sociaux des restructurations, mais aussi comme menace crédible prise en compte *ex ante* par les groupes dans la définition de leurs choix. On doit, en revanche, prendre acte des limites de leur impact économique.

L'expérience de la force des solidarités locales défensives pose la question de leur transformation en un projet positif⁶. Quel que soit le caractère parfois ambigu et souvent précaire des « initiatives locales pour l'emploi », il serait dangereux d'ignorer les perspectives qu'elles ouvrent pour une mobilisation des acteurs locaux et pour un renouveau des formes territoriales de représentation des travailleurs⁷.

Identités professionnelles

Les ouvriers de métier du XIX^e siècle trouvaient la sécurité de l'emploi dans la maîtrise de qualifications reconnues et transférables, constamment entretenues et élargies par la diversité de leurs expériences professionnelles. Les syndicats de métier contrôlaient l'offre de ces savoir-faire spécialisés et organisaient la mobilité de leurs membres. La bataille idéologique opposant le syndicalisme d'industrie au syndicalisme de métier a souvent conduit le mouvement syndical à négliger ou à occulter la capacité mobilisatrice des identités professionnelles alors qu'elle a constitué bien souvent le ciment de ses noyaux militants les plus actifs.

Bien des conflits récents en fournissent de nouvelles démonstrations. Limitons nous à deux exemples. Les conflits à l'hôpital se mènent par catégorie professionnelle (infirmières, aides-soignantes, médecins urgentistes...). Ils sont récurrents, souvent durs, mais ne se généralisent pas aux autres catégories. Comment faire sortir cette énergie militante des risques d'enfermement corporatiste ? Les chemins de fers ont été le lieu de luttes sociales exemplaires. Aujourd'hui, mis à part le dossier statutaire des régimes de retraite, les mobilisations ne s'opèrent que sur une base des problèmes spécifiques que rencontrent les diverses catégories professionnelles (personnel de traction luttant sur les horaires de travail, personnel roulant commercial confronté aux agressions, personnel des guichets victime de systèmes informatiques mal conçus, etc.).

La question aujourd'hui n'est pas de ressusciter le modèle du syndicalisme de métier, mais de réfléchir sur la pertinence de formes de mobilisation qui ne se donnent pas pour seul objet l'entreprise. Il en est ainsi, par exemple, lorsque le syndicalisme revendique la sécurité sociale professionnelle ou la sécurisation des parcours professionnels.

* * *

⁶ Annette Jobert, « Quelle régulation pour l'espace territorial ? », p.135-146, in G. de Terssac (Éd.), *La théorie de la régulation sociale de Jean-Daniel Reynaud : débats et prolongements*, Paris, La Découverte, 2003.

⁷ Les Bourses du travail puis les Unions départementales et locales ont occupé une place importante dans l'histoire du mouvement ouvrier. Pourquoi les considérer seulement comme des témoins du passé ?

Deux précisions sont nécessaires, au terme de cette analyse, pour tenter d'éliminer quelques risques d'ambiguïté.

- Une objection à l'adoption d'une telle démarche pourrait naître du risque qu'il y aurait ainsi à « déresponsabiliser l'entreprise » en lui permettant de reporter sur la collectivité les coûts de son mode de gestion de l'emploi. Il convient donc de souligner que la question n'est pas de libérer l'entreprise de toute obligation en matière d'emploi. La question est de définir la nature des obligations qui contribueraient le plus efficacement à une sécurité de l'emploi assurée à l'échelle sociale et pas seulement microéconomique.
- Notre thèse n'est pas que le syndicalisme construit sur le socle de l'entreprise correspondrait à des modes de régulation anciens, aujourd'hui dépassés, et qu'il conviendrait de l'abandonner pour le remplacer par un modèle alternatif, seul porteur d'avenir. La thèse est qu'il n'y a aucune raison de privilégier *a priori* le premier modèle et de considérer les autres avec méfiance. Il faut comparer, en évolution, leurs avantages et leurs faiblesses respectifs, apprécier dans quelle mesure il est possible de les combiner et repérer, afin d'y remédier, les conditions dans lesquelles ils peuvent être générateurs de contradictions pour l'action syndicale.