



**HAL**  
open science

# L'émancipation ouvrière à l'épreuve des réalités de la société salariale

Dominique Efros

► **To cite this version:**

Dominique Efros. L'émancipation ouvrière à l'épreuve des réalités de la société salariale : De l'usage de méthodes de "GRH" à l'invention de nouvelles pratiques de direction. L'économie sociale et solidaire et les tâches du présent, Institut d'Ergologie, Mar 2012, Aix-en-Provence, France. hal-00726579

**HAL Id: hal-00726579**

**<https://hal.science/hal-00726579>**

Submitted on 30 Mar 2016

**HAL** is a multi-disciplinary open access archive for the deposit and dissemination of scientific research documents, whether they are published or not. The documents may come from teaching and research institutions in France or abroad, or from public or private research centers.

L'archive ouverte pluridisciplinaire **HAL**, est destinée au dépôt et à la diffusion de documents scientifiques de niveau recherche, publiés ou non, émanant des établissements d'enseignement et de recherche français ou étrangers, des laboratoires publics ou privés.

Tâches du Présent 2012 : L'économie sociale et solidaire

9 mars 2012, MMSH, Aix-en-Provence

Demi-journée consacrée à la thématique :

Gouvernance et dialogue social dans le champ de l'économie sociale et solidaire

## **L'émancipation ouvrière à l'épreuve des réalités de la société salariale De l'usage de méthodes de « GRH » à l'invention de nouvelles pratiques de direction**

Dominique Efros

D'abord préciser ce que je mets derrière les mots gouvernance et dialogue social. Ce sont des termes que je n'utilise pas personnellement, et vous me pardonnerez si mes définitions paraissent rudimentaires et basiques.

**Gouvernance** renvoie à des questions de répartition des pouvoirs, des responsabilités et des décisions entre différentes parties prenantes.

Quant à **dialogue social**, cela renvoie aux relations sociales, aux coopérations ou conflits entre parties prenantes, aux négociations et aux arbitrages.

Donc prise de décisions, répartition des pouvoirs, négociations ... Ce sont des termes qui suscitent des questions classiques en sociologie lorsqu'on s'interroge sur ce qu'on appelle « la division sociale et technique du travail ». D'une certaine manière, ce sont aussi ces questions qui ont contribué à l'émergence de l'ergologie puisque l'une de ses bases majeures, c'est l'analyse des organisations tayloriennes et de la séparation entre conception et exécution d'un travail.

Alors que dire de la gouvernance et du dialogue social dans l'économie sociale et solidaire ? Lors de la préparation de cette communication, j'ai relu mes notes prises lors des « questions d'actualité » de mars 2010 dont le thème était « **qu'est-ce que travailler dans l'économie sociale et solidaire ?** ». La question qui a orienté les débats était : en quoi le fait de travailler dans ce secteur se différencie, ou non, du travail dans le secteur privé ou le secteur public ?

Pour préparer cette communication, je me suis aussi replongée dans un travail que j'avais réalisé en 2007 avec Nathalie Clar et Ana-Luiza Corrêa Telles. Il s'agissait de répondre à la sollicitation d'une grosse organisation de l'économie sociale, qui nous demandait un appui méthodologique pour la démarche de consultation qu'elle souhaitait organiser pour, je cite : « **recueillir l'expression du personnel sur le projet d'évolution des métiers de la restauration** ».

Après cette préparation, il s'est avéré que le titre que j'avais proposé : « De l'usage de méthodes de GRH à l'invention de nouvelles pratiques de direction », ne convenait plus

vraiment à l'ensemble de questions que je souhaite poser aujourd'hui. Donc je vous propose un nouveau titre : « **L'émancipation ouvrière à l'épreuve des réalités de la société salariale** ». Pourquoi ce nouveau titre ?

Tout d'abord parce que je me suis basée sur ce que j'ai appris lors du travail de 2007 auprès de l'organisation que je viens d'évoquer et que par commodité de langage pour la suite, j'appellerai l'organisme. Cet organisme qui emploie entre 3 000 et 3 500 personnes, a été conçue pour œuvrer à l'**émancipation ouvrière** à la fin des années 1940. C'est donc, si j'ose dire, un cas « particulièrement particulier » dans le paysage de l'économie sociale et solidaire, mais cela n'empêche pas que certaines questions puissent être pertinentes pour d'autres organisation de l'économie sociale.

Ensuite, parce que je crois que pour questionner la gouvernance et le dialogue dans ce secteur, il faut aussi prendre au sérieux le fait que nous vivons tous dans une « **société salariale** », plus de 90 % de la population active est salariée. Etre salarié signifie mettre sa force de travail au service d'un employeur en échange d'une rémunération et d'un statut social donnant accès à un salaire indirect.

Alors certes, on peut penser que dans l'économie sociale et solidaire le principe de subordination à un employeur, inhérent au contrat de travail salarié, n'est pas premier. C'est ce que défend la théorie du « don du travail » à propos du travail dans les associations. Les problèmes liés aux conditions de travail et à la situation salariale deviendraient secondaires parce que les salariés trouvent des compensations symboliques et morales dans leur travail.

Cette théorie contient probablement une part de vérité. Mais si des salariés acceptent durablement des contrats de travail précaires et des rémunérations moindres que dans le privé ou le public, c'est probablement aussi parce qu'ils n'ont pas le choix.

C'est donc à partir d'un cas particulier et à partir du point de vue du travail salarié que je vais interroger la gouvernance et le dialogue social dans l'économie sociale et solidaire. Mon exposé sera divisé en deux parties : Dans la première, il s'agira de discuter de la spécificité des valeurs et des normes sociales et techniques qui encadrent l'activité d'une organisation de l'économie sociale. Dans la seconde, j'aborderais la question des relations sociales et du pouvoir de décision.

## **Première partie : La circulation des valeurs et des normes**

Dans un premier point, je vais traiter de la question des valeurs, puis j'aborderai la question des normes.

### **1. Des salariés au service de l'émancipation humaine**

L'organisme dont je veux parler est un cas un peu compliqué. On peut l'inclure dans l'économie sociale et solidaire dans la mesure où : 1. Il revendique cette appartenance ; 2. Le principe de non domination du capital sur les activités qu'il développe est inscrit dans ses statuts ; 3. Des valeurs telles que la solidarité ou le développement des hommes, sont au fondement de sa création ; 4. Ou encore parce que le principe de la « double qualité » y est structurant.

Cet organisme est autonome dans la définition des objectifs de sa politique sociale et dans la détermination des activités dont il s'occupe. Il gère de façon autonome son budget, même si ce budget lui vient d'une très grosse entreprise de production qui ne fait pas partie de l'économie sociale et solidaire. En fait c'est une sorte de comité d'entreprise créé pour les salariés de l'entreprise de production, mais à la différence des comités d'entreprise, aucun membre de la direction de l'entreprise de production ne siège dans le conseil d'administration de l'organisme.

Dès son origine, l'organisme a déployé son activité en deux directions : 1. Développer la solidarité entre salariés par la création d'un système mutualiste de protection sociale en cas de maladie, accident ou décès ; 2. Œuvrer à l'émancipation humaine par l'accès aux loisirs, aux vacances, à la culture et au sport.

Son action s'est exercée, et s'exerce encore, pour défendre les intérêts des salariés et améliorer les conditions du salariat dans l'entreprise de production mais aussi dans l'ensemble de la société. Ainsi pour prendre un exemple récent, en 2005, le statut des travailleurs saisonniers du tourisme, employés dans les structures de loisirs ou de vacances de l'organisme, a été modifié par l'octroi de nouveaux droits dont :

L'accès à la formation en dehors du temps inscrit dans leur contrat de travail,

L'élaboration d'une grille de salaires et l'octroi de prime d'ancienneté,

L'accès aux activités sociales, comme les salariés de l'entreprise de production appelés les « bénéficiaires ».

Restaient en discussion les questions de logement, de droits mutualistes et de représentativité.

Pour conclure ce premier point, deux remarques :

1. L'organisme développe des activités sur des marchés concurrentiels tels que celui du tourisme social ou de la restauration collective. Concernant la restauration par exemple, il invoque volontiers son « **éthique de service public** » pour se distinguer de la restauration collective commerciale. Il propose des repas à « prix social » calculés en fonction des revenus de chacun ; il contribue à la santé publique par la qualité de ses prestations et par des campagnes d'information sur l'équilibre alimentaire et la diététique.

Cela montre que certaines valeurs peuvent circuler entre le secteur de l'économie sociale et le secteur public.

2. Reste une question : comment des valeurs peuvent-elles se matérialiser dans les situations concrètes ? Ce sont des principes fondamentaux qui peuvent servir à faire des choix généraux, à déterminer une orientation, à indiquer une ligne de conduite, mais ce sont de « piètres guides pour l'action », comme dit Howard Becker. Dans les situations concrètes, différentes valeurs peuvent s'avérer contradictoires, je ne développerai pas ce point car cela sera probablement abordé cet après-midi. Je veux juste dire que pour beaucoup de professionnels, les valeurs ne s'appliquent pas, c'est un état d'esprit, une posture.

Cela dit, si les valeurs ne permettent pas de prescrire automatiquement une conduite ou une action dans les situations concrètes, les normes quant à elles cadrent plus directement les conduites et actions possibles. J'en viens donc au deuxième point de cette première partie.

## **2. Des normes antécédentes hétérogènes**

Les normes antécédentes sont toutes les normes qui structurent une entreprise, une institution ou une organisation et qui encadrent ses activités. Ces normes sont de différente nature, elles ont un caractère plus ou moins contraignant selon les cas. Chacun ici pourrait aisément citer des normes dont il doit tenir compte dans sa propre activité.

Pour reprendre l'exemple de la restauration collective, certaines normes sont communes à toutes les entreprises de restauration collective, comme les normes d'hygiène, les procédures HACCP qui indiquent la marche à suivre en matière de stockage et de conservation des produits, ou les normes de sécurité relatives à des bâtiments accueillant du public.

D'autres sont des normes techniques liées à l'usage de matériels communs aux restaurants de collectivités, d'autres portent sur l'utilisation des produits et relèvent de la diététique ou de l'art culinaire.

Certaines sont plus spécifiques, telles les règles juridiques qui régissent les obligations et les prérogatives respectives de l'entreprise de production qui finance les activités sociales et de l'organisme qui conçoit et gère ces activités. Par exemple, l'entretien des locaux n'est pas du ressort de l'organisme puisque les restaurants sont installés dans des locaux appartenant à l'entreprise de production.

Quant aux normes comptables et financières, on peut aussi penser que certaines sont générales et d'autres spécifiques, comme le calcul du prix du repas qui sera facturé au bénéficiaire. En matière de gestion du personnel, on retrouve ce même mélange de normes exogènes et de règles autonomes. Les normes exogènes dérivent du droit du travail, des techniques de GRH du secteur privé, comme les entretiens individuels, les référentiels de compétence ou de formation. Les règles autonomes portent sur les niveaux de rémunération, la fixation des rythmes de travail, les principes de remplacement des absents etc.

Je vais arrêter là l'énumération, ce serait particulièrement difficile, voire impossible, de faire l'inventaire exhaustif de toutes ces normes. Ce qui importe ici, c'est de remarquer que toutes

ces normes ont des effets sur la conception des espaces de travail et d'accueil du public, sur l'organisation du travail, voire sur le contenu des tâches, comme de devoir contrôler la température des chambres froides à heure régulière et inscrire à chaque passage, la température sur une feuille prévue à cet effet.

Autrement dit, les outils, les techniques, tout comme les critères de gestion ne sont jamais neutres. Ils portent en eux une certaine rationalité. Le secteur de la restauration collective est plus particulièrement concerné par ce qu'on appelle **l'industrialisation des services** dans la mesure où les critères quantitatifs ne manquent pas. Il existe un critère de productivité utilisé par l'organisme : le nombre de repas servis relativement au nombre d'heures travaillées.

Chaque organisation de l'économie sociale est concernée par ces questions, et chacune choisira une façon d'y répondre. Par exemple, pour ce qui concerne les façons d'évaluer le travail d'un salarié, l'un des invités aux questions d'actualité, responsable d'une grosse association de prévention et de traitement de la toxicomanie, nous faisait part de sa difficulté.

D'un côté, il pensait que c'était normal qu'il y ait un « regard évaluateur » dès lors que des fonds publics étaient en jeu mais de l'autre, il ne voyait pas comment et quoi évaluer dès lors que les résultats de l'action ne pouvaient pas être visible à très court terme. Pour reprendre ses propos, « finalement on a construit notre propre outil d'évaluation, on a choisi des critères prosaïques pour que l'administration comprenne, comme la durée de la prise en charge, l'amélioration de la santé, la diminution de nombre de séjours en prison etc. » puis il a ajouté « il faut aussi être capable de dire, je ne peux pas prouver ça ».

Pour conclure cette première partie, je dirais qu'une organisation de l'économie sociale et solidaire ne peut pas développer une gestion autonome de ses activités, c'est une pure fiction. Dès lors que les normes, tout comme les valeurs, circulent dans la société considérée dans son ensemble, certaines de ces normes sont incontournables alors que d'autres pourront s'inventer, mais dans tous les cas ce sera un mélange variable d'autonomie et d'hétéronomie.

## **Deuxième partie : Des tensions entre différents points de vue**

Dans cette deuxième partie, je vais apporter plus de détails sur le personnel qui compose l'organisme, sur son organisation hiérarchique, puis sur le projet de transformation des métiers de la restauration.

### **1. Des travailleurs aux statuts différents**

La littérature portant sur les associations fait souvent état de conflits entre bénévoles et salariés. Dans l'organisme dont je parle, pratiquement tous sont des travailleurs salariés, mais ils ne sont pas tous engagés de la même façon dans l'organisme.

Certains sont des salariés « statutaires », c'est-à-dire qu'ils ont été embauchés par l'entreprise de production mais qu'ils ont demandé un détachement pour pouvoir travailler dans l'organisme responsable des activités sociales. Le principe de « double qualité » se traduit donc par le fait que les « bénéficiaires » des activités sociales sont aussi ceux qui décident de la politique sociale et la mettent en œuvre.

D'autres sont des salariés « conventionnés » qui ont été directement embauchés par l'organisme et dont les conditions d'emploi sont moins avantageuses que celles des statutaires. Ils ont des représentants syndicaux pour les défendre. En proportion, ils sont deux fois plus nombreux que les statutaires qui occupent souvent des postes de cadres.

D'autres enfin sont des salariés vacataires ou saisonniers, embauchés par l'organisme, et dont les conditions d'emploi sont moins avantageuses que celles des conventionnés, même si elles ont été améliorées en 2005 comme je l'ai dit tout à l'heure.

La particularité du conseil d'administration, outre le fait qu'il n'y a aucun représentant de la direction de l'entreprise de production, est qu'il est composé de représentants élus du personnel ou mandatés par les organisations syndicales de l'entreprise de production pour siéger au CA ou au bureau. Autrement dit, ce sont des militants syndicaux qui fixent les orientations de l'organisme.

Ce serait trop long de décrire la structure hiérarchique de l'organisme ainsi que les multiples commissions rattachées au CA. Disons simplement que les orientations définies par le CA sont mises en œuvre par la direction générale de l'organisme. Cette dernière s'appuie sur 9 directions régionales. Chaque direction régionale peut elle-même s'appuyer sur des directions de secteur opérationnel dans le nombre varie selon la région. Au dernier échelon de cette ligne hiérarchique unique, on trouve les directions des entités qui accueillent les bénéficiaires, qu'il s'agisse de restaurant, de centre de loisir ou de vacances, de centre de santé etc..

La GRH est une fonction support transversale, de même que la gestion et le budget, la communication ou encore, la gestion des moyens internes. Il y a aussi des fonctions supports aux cinq branches d'activité qui sont l'action sanitaire, sociale et de santé, la prévoyance et l'assurance, les activités culturelles, sportives et de loisirs, les vacances, la restauration.

La taille de l'organisme implique nécessairement une gestion complexe des relations sociales, et si le conflit entre bénévoles et salariés n'existe pas, il peut par contre y avoir des tensions entre le politique et l'opérationnel, le CA et la DG, entre la DG et les DR, entre les DSO et les directions des entités qui accueillent les bénéficiaires. Il peut également y avoir des tensions entre salariés de différents statuts travaillant dans une même entité.

## **2. Le projet de transformation des métiers de la restauration**

Divers facteurs ont modifié l'environnement de l'organisme, l'obligeant à envisager des transformations. Là encore ce serait trop long de détailler les nouvelles orientations et je vais m'en tenir à la restauration.

La restauration est un des premiers secteurs à transformer dans la mesure où c'est un secteur qui emploie le tiers des salariés permanents de l'organisme (soit 1015 personnes en 2007) et qu'avec les salariés saisonniers et vacataires, il représente 42 % des « frais de personnel » de l'organisme. La production et la distribution de repas apporte 12 % des recettes de l'organisme alors qu'elle en dépense 17 %.

Des objectifs de transformation ont été définis selon deux axes : accroître l'efficacité sociale et accroître la productivité.

Accroître l'efficacité sociale en élargissant l'accès à la restauration à plus de bénéficiaires, en unifiant la qualité des prestations sur tout le territoire, en utilisant des produits du commerce équitable et en développant des campagnes de sensibilisation à propos de l'influence de l'alimentation sur la santé.

Accroître la productivité par la rationalisation des pratiques et des structures en renforçant les responsabilités de la chaîne d'acteurs, en réduisant les coûts de production par une nouvelle politique d'achats, en adaptant les effectifs aux besoins réels et en augmentant le professionnalisme.

Pour ce qui le **projet de transformation des métiers**, il a été mis à l'étude par une équipe projet composée de membres de la DG responsables de la restauration et de membres de la ligne hiérarchique opérationnelle, assisté par un cabinet de consultant spécialisé en GRH. L'objectif était de transformer le système de classement professionnel et donc les critères de progression de carrière.

A la logique de classement antérieure, basée sur une liste exhaustive de fonctions nécessaires, a été substitué une logique d'agencement de compétences requises. Au final, la proposition de nouvelle nomenclature d'emploi comportait 8 types d'emplois, au lieu de 20, et ces 8 emplois étaient ordonnés dans deux filières : les agents de production et les responsables de cuisine. La logique de classement dans chaque filière a été basée sur la maîtrise progressive des activités et des compétences nécessaires à la production et à la distribution de repas, selon la taille du restaurant dans lequel l'activité s'exerce. Cela suffit pour comprendre l'importance des enjeux en termes de qualification, de formation et de déroulement de carrière.

L'association du personnel des restaurants au projet et à sa mise en œuvre, devait se faire en deux temps : d'abord organiser une consultation, puis mettre au point des plans d'actions. L'objectif de cette association du personnel était le suivant : « chaque salarié devait comprendre le sens du projet, en mesurer les conséquences concrètes pour lui-même et son équipe de travail, et pouvoir peser sur son éventuelle évolution ».



Les Chefs de cuisine, en tant que « manager de proximité » ont été chargés de présenter le projet au personnel de leur restaurant et d'organiser la consultation. Certains d'entre eux ont refusé de jouer ce rôle et ont formulé une double demande. Une demande d'appui politique, c'est-à-dire la présentation du projet par un membre de la direction du secteur opérationnel ou de la direction régionale. Et une demande d'appui méthodologique pour organiser la consultation, et c'est là que nous avons été sollicitées.

Pour éviter le risque d'instrumentalisation de notre présence au moment de la consultation du personnel, nous avons proposé de mettre en place des groupes de réflexion en amont. Nous avons retenu le principe de groupes homogènes (AR, cuisiniers, chefs de cuisine), donc 3 groupes. Chaque groupe a été composé de personnes volontaires, travaillant dans des restaurants différents et nous avons pu faire quatre réunions par groupe.

Nous avons également prévu un principe d'alternance entre réunions des groupes de réflexion et visites de restaurants afin de pouvoir plus facilement ancrer nos échanges et nos questions sur l'activité de travail.

### **3. Quelques enseignements qu'on peut tirer de cette action**

Le flot de paroles qui s'est très vite déversé dans chaque groupe a montré combien ces personnes avaient besoin d'échanger et combien elles étaient inquiètes sur le sens de l'évolution que cette transformation apporterait : amélioration ou dégradation des situations et des activités de travail ? Il semble que les valeurs humanistes portées par l'organisme n'aient pas constitué des garanties en soi.

Les réserves exprimées l'étaient bien du point de vue du travail. Par exemple, la suppression des emplois de plongeur et de plongeur-magasinier signifiait pour les agents de restauration qu'ils seraient affectés à la plonge, tandis que pour les responsables de cuisine, cela signifiait qu'il faudrait qu'ils organisent la rotation des agents de restauration sur le poste de la plonge.

Différents sujets ont été discutés, je ne peux qu'en donner qu'un aperçu simplificateur. Les agents de restauration ont beaucoup parlé de questions de polyvalence, les cuisiniers se sont interrogés sur le devenir de l'art culinaire, tandis que les chefs de cuisine ont pointé le fait que créer un emploi de gérant de deux ou trois restaurants éloignerait ce responsable des réalités de la production. Tous se sont inquiétés d'une diminution des chances de promotion, la promotion apparaissant beaucoup plus liée à la mobilité géographique qu'auparavant.

Et enfin, il y a eu une incompréhension quasi-générale, voire une critique explicite, de la démarche de consultation mise en place. Pourquoi n'avaient-ils pas été associés à la conception du projet ? A quoi bon donner un avis alors que le projet a déjà été pensé par d'autres et que ce n'est probablement pas leur avis qui y changera grand chose.

C'est là toute la question de la mise en œuvre de ce qu'on appelle des démarches de « démocratie participative ». Faire jaillir des idées et des choix en assemblée générale n'est pas du tout pareil que de soumettre des idées et des choix à l'avis d'une assemblée.

Pour m'acheminer vers une conclusion, je dirais que la confrontation de différents points de vue est toujours potentiellement source de tensions, quelle que soit la situation de travail, dès lors qu'il s'agit d'un travail salarié, que ce soit dans l'économie sociale, dans le secteur privé ou dans le secteur public. Par contre, il est certain que les tensions peuvent redoubler d'intensité lorsque les valeurs affichées s'écartent trop des pratiques, lorsque les incohérences entre dimension politique et dimension opérationnelle de l'action collective deviennent des contradictions.

En conclusion, et pour terminer sur une touche un peu provocatrice, on pourrait dire que quand on est militant, que ce soit militant associatif, militant syndical, ou tout autre forme militantisme, il n'est pas facile d'être un « bon patron ».