

# Syndicalisme, démocratie sociale et gouvernance de l'entreprise

Dominique Andolfatto, professeur de science politique,  
Université de Bourgogne

*Colloque : RSE et management du capital humain*

Association marocaine du management et développement du capital humain

Bibliothèque royale du Maroc, Rabat, 12-13 avril 2019



# Introduction

*Syndicalisme, démocratie sociale, gouvernance d'entreprise :*

3 notions, étrangères les unes par rapport aux autres,  
voire antagoniques...

... ou, parfois, dans des dynamiques paradoxales...

... qui vont toutefois se croiser... ou peuvent se croiser ...  
pour féconder un modèle d'entreprise  
associant plus étroitement et plus effectivement  
ses diverses parties prenantes.



# I. Syndicalisme

Analyser le syndicalisme tel qu'il est  
... avec ses mutations et paradoxes



# 1. Définir l'objet syndical

Organisations syndicales = associations pour la **défense des intérêts de leurs membres**.

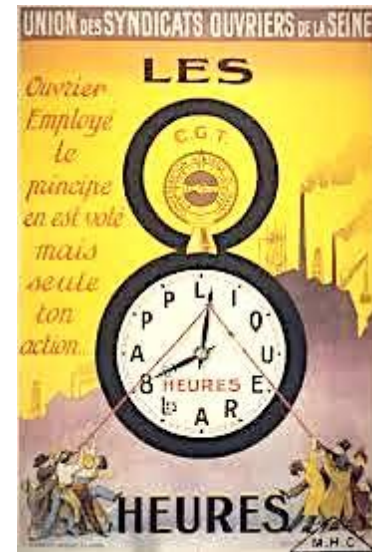
Depuis le milieu du 19e siècle = **défense des intérêts professionnels** (notamment **salaires** et **temps de travail**).

Au fond, syndicalisme = vecteur pour la **reconnaissance de droits individuels et collectifs des travailleurs**.

Plus largement, vecteur de la **démocratisation** – inachevée – de régimes de toute nature.

Et aussi : les syndicats, légalisés et protégés par les pouvoirs publics, traduisent la volonté de **favoriser le développement et la prospérité économiques**

en diminuant les causes de conflit sur le lieu du travail (par **l'expression collective** de divergences, la **médiation**, le **dialogue** et la **négociation**)



E. Durkheim

## 2. Mutation du syndicalisme

En France, et dans d'autres pays européens, est intervenu un **déclin du syndicalisme d'adhérents**.

Conséquence du phénomène de l'**institutionnalisation** du syndicalisme :

- des syndicalistes, de plus en plus absorbés par des tâches officielles (**professionnalisation**, technicisation du syndicalisme) et négligeant les questions plus individuelles

- Un syndicalisme de délégation... négligeant des aspirations de démocratie plus directe

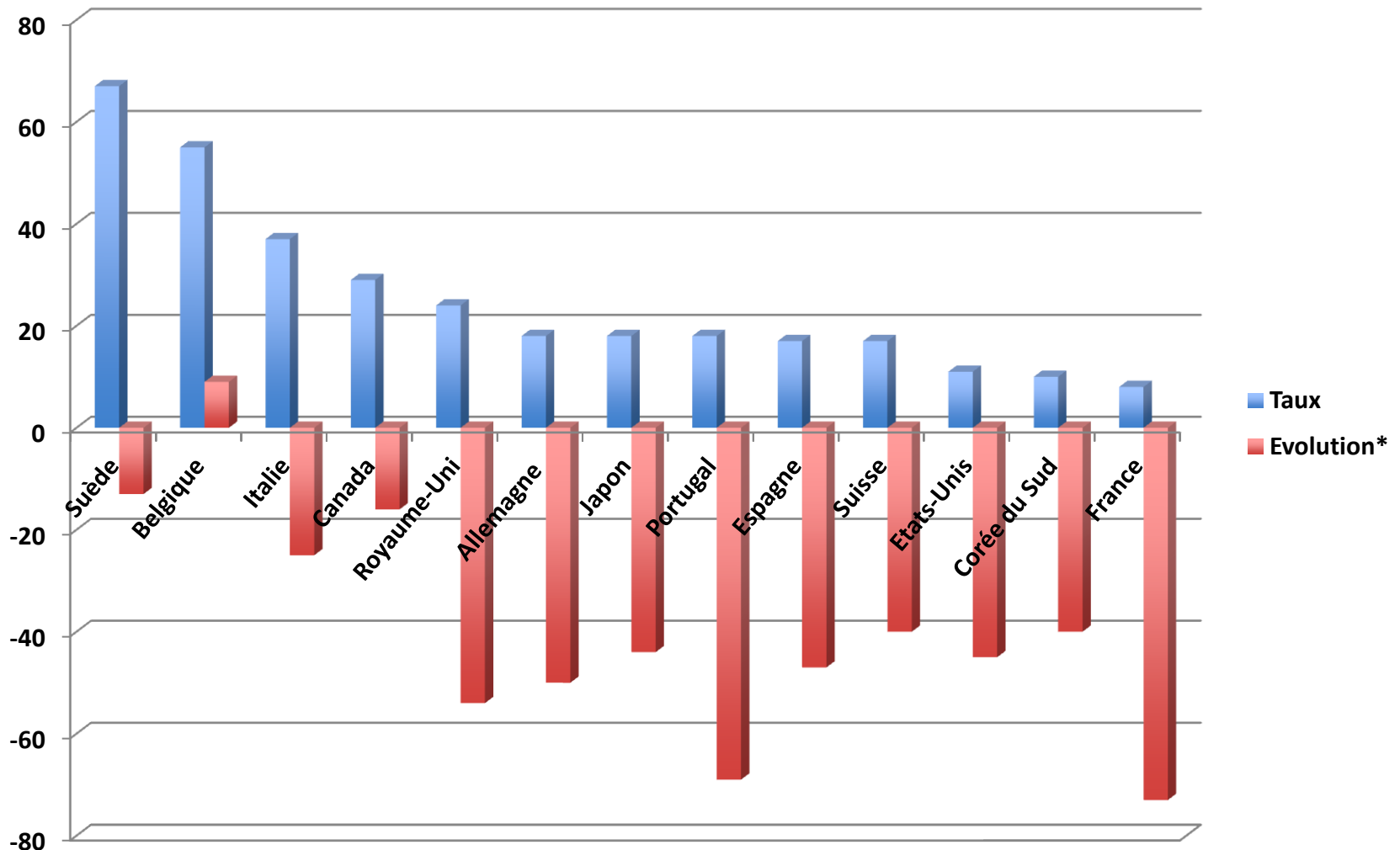
Ainsi, la France a adopté un **nouveau modèle syndical** « sans adhérent » (ou avec peu d'adhérents).

Les ressources institutionnelles – aides de diverses nature set notamment des mises à disposition de personnels, ressources juridiques – ont pris le pas sur les cotisations.

Plus au fond, avec leurs homologues patronaux, les organisations syndicales forment maintenant une sorte de **cartel** (on s'inspire de la thèse de Katz et Mair pour les partis)... pour maintenir leur contrôle sur diverses institutions (dites « paritaires ») et empêché l'émergence de nouveaux syndicats.

### 3. Illustration du déclin de la syndicalisation dans l'OCDE

(taux de syndicalisation et évolution depuis 1979)



\* Evolution depuis 1979 (100 en 1979) ; taux de syndicalisation en % du salariat

## 4. Une situation paradoxale... mais des syndicats incontournables

Une thèse sur la mutation du syndicalisme qui n'est pas sans rappeler celle du politiste américain Seymour Lipset (*Political Man*)

- pouvoir syndical par nature **oligarchique**
- syndicats = organisations assez autoritaires

Mais **utiles** « au maintien de la démocratie dans l'ensemble du corps social »

« Les travailleurs auront toujours plus d'avantage à confier leur défense au syndicat le plus autoritaire qu'à demeurer isolés ».

Et le syndicat favorise **l'éducation politique**, la **sélection des chefs**, la **propagation d'idéaux...**

A la condition que les syndicats soient **indépendants** du patronat et de l'Etat.

Au total, ils participent à la **vivacité démocratique** (une vision toquevillienne)



POLITIQUE  
COMPARÉE

Sous la direction d'Yves Déloye  
et Jean-Michel De Waele

Les Cahiers de la politique comparée

brylant





## 5. Le cas marocain



Un taux de syndicalisation estimé à :

- **3 à 4% des actifs occupés**
- soit **6% des salariés** (2017 ; HCP : Haut commissariat au plan)

Mais **8% des salariés en milieu urbain** ; 2% en milieu rural

[situation finalement assez comparable à la situation française, en volume]

« Plusieurs causes sont avancées : crise de confiance, accointances avec les partis politiques, émiettement syndical [UMT, CDT, FDT, UGTM, UNTM]... »

Des crises internes aux partis se répercutant dans les syndicats qui leur sont liés. *Ex. : scission Fédération démocratique du travail (FDT) / crise Union socialiste des forces populaires (USFP)*

Manque de démocratie dans les appareils syndicaux (*L'Economiste*)

« Organisation trop bureaucratique » des syndicats

Relative coupure avec le « mouvement social »...

Tissu éco. de PME peu favorables à la syndicalisation

*En fait : des facteurs classiques de faible syndicalisation.*



## II. Démocratie sociale

Un projet discuté  
... et des ambiguïtés



## 6. De bonnes relations industrielles

L'action syndicale présente aussi une **utilité pour l'employeur**.

Elle lui permet de **planifier ses coûts** - via des négociations avec l'acteur synd. –, de trouver la main d'œuvre dont il a besoin à des conditions prévisibles (via tarifs ou conventions collectives).

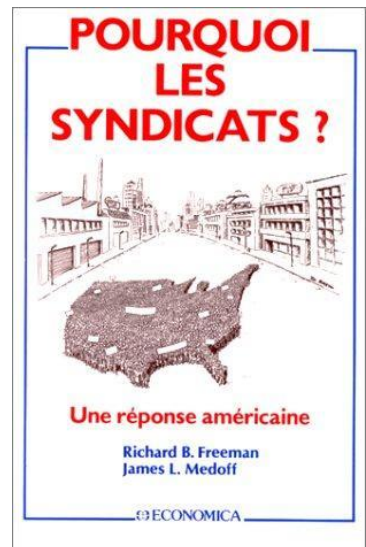
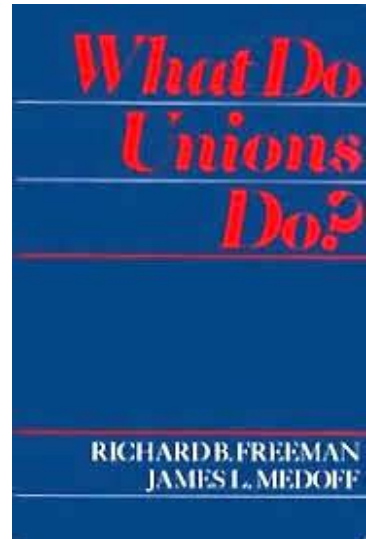
La présence syndicale permet en effet **d'améliorer les conditions de travail**, et donc la **productivité**.

Cette présence évite l'anomie.

Elle facilite la fixation de règles et de bonnes pratiques.

En outre, des règles ont plus de chance de s'appliquer si elles sont co-décidées.

Cela joue sur la **performance économique**, voire financière, des entreprises (Freeman et Medoff, *What do unions do ?*).



## 7. Plus largement : la démocratie c'est bon pour les relations sociales

Robert **Putnam** (sociologue, *Bowling alone*)  
ou Amartya **Sen** (Nobel Eco 1998)  
ont montré qu'en de nombreux domaines de notre vie,  
**la démocratie est non seulement souhaitable mais efficace.**

Dans les relations sociales, cela suppose :

- des **acteurs forts**, légitimes, bénéficiant donc de la **confiance**
- des **règles du jeu, stables et équilibrées**, qui incitent au débat et à la négociation
- Sen précise que la démocratie ne se réduit pas aux élections et/ou au pluralisme partisan (c'est une **culture de la délibération publique**)



R. Putnam  
& A. Sen



## 8. Démocratie sociale « à la française »



Chaban  
Pompidou

En France, projet ancien mais confus de démocratie sociale.  
Thème du « **dialogue social** » encouragé depuis les années 1960.

Ce faisant : - dépasser des postures de principe  
- remettre en cause la lutte des classes et l'héritage marxiste qui a marqué les relations de travail  
- faire preuve de pragmatisme

Ainsi, le « **dialogue social** » (la technique) et, plus largement, la « **démocratie sociale** » (le cadre) =  
clé pour la modernisation des relations du travail et du marché du travail  
clé pour la performance dans un contexte de globalisation

Mais, pour certains auteurs (ou des employeurs),  
cette démocratie = un **oxymore**, un **abus de langage**,  
une **auberge espagnole**...  
car l'entreprise n'est pas – en réalité – un lieu démocratique.

Donc, des débats et controverses autour de la « démocratie sociale »



## 9. Une politique publique active en termes de démocratie et dialogue social(e)

Malgré tout, cette politique de démocratie – et dialogue – social a nourri **plusieurs réformes** depuis les années 2000...

### *Objectifs :*

- décentralisation de la fabrique du droit (et dérogations)
- nouvelles règles de représentativité syndicale : une légitimité qui n'est plus inscrite dans le marbre du droit mais dépendante des résultats aux élections professionnelles (tout en favorisant une cartellisation du syndicalisme)
- nouveaux moyens pour les organisations syndicales
- nouvelles règles de validité des accords
- rationalisation des institutions représentatives du personnel et remise en cause des seuils



## 10. Europe : une politique également favorable au dialogue social... mais discontinue

Jacques Delors, président de la Commission européenne (1985-94), a relancé le dialogue social au niveau européen.

Ce dialogue = tête de pont du remaniement des relations du travail pour inventer un modèle non conflictuel.

Promouvoir un modèle de comportement vertueux.

A distinguer de la « démocratie sociale », projet plus global ou plus politique, rejeté par le patronat européen.

Politique qui conduit à l'adoption de plusieurs directives sociales (par ex. temps de travail)....

Et à une **Charte communautaire des droits sociaux fondamentaux des travailleurs** (1989) : liberté syndicale, négo. collective, droit de grève, arbitrage et médiation...

## 11 ...et revendications de la Confédération européenne des syndicats (CES)

La CES... se veut l'organisation représentative de l'ensemble du monde du travail sur le plan européen.



**A FAIRER  
EUROPE FOR  
WORKERS**

**ETUC**  
PROGRAMME  
FOR THE 2019  
EUROPEAN  
ELECTIONS

Reconnue comme  
« partenaire social européen ».

Elle milite pour « une Europe basée sur la **démocratie** et la **justice sociale**, **des emplois de qualité** et **des salaires plus élevés** ainsi que **des transitions socialement justes et équitables**.

**Et des négociations collectives  
syndicats / employeurs**



## 2019 : Priorité à la relance de la négociation pour la CES

« Un **dialogue social** sain et des **négociations collectives** efficaces, particulièrement au niveau sectoriel, sont des outils essentiels de la **démocratie économique et sociale**.

Le droit pour les travailleurs et travailleuses d'être informés, consultés et de participer aux changements sur les lieux de travail doit être **renforcé**,  
...via les comités d'entreprise européens. »



# III. Gouvernance

... lever des ignorances respectives  
... voire des antagonismes avec le syndicalisme  
et la démocratie sociale



## 12. *Corporate governance* contre la démocratie sociale ?

La gouvernance d'entreprise renvoie à la souveraineté actionnariale : elle vise le bien-être des investisseurs en capital

... mais elle présente aussi des effets négatifs :

- recherche d'objectifs « court-termistes »
- prédominance des intérêts financiers des actionnaires au détriment, souvent, de ceux des salariés

(notamment en termes d'emplois ou de retour des gains de productivité réalisés par les salariés)

- une faible confiance des travailleurs envers les dirigeants...

La notion ignore (sinon est antagonique de) celle de démocratie sociale.

Prendre en considération la démocratie sociale suppose que les organes de pouvoir de l'entreprise changent de dessein et reprennent à leur compte la théorie des parties prenantes (*stakeholders*)

Proposition suggérée par S. Mercier et D. Jacotot dans *La démocratie sociale en tension* (2018)



**La démocratie sociale  
en tension**

Dominique Andelant (dir.)

# ***Théorie des parties prenantes ... ou l'alliance effective capital / travail***

Pour Mercier et Jacoto, cela suppose notamment :

- la participation de représentants salariés aux CA
- l'institution de comités d'éthique (au sein des CA)
- des rapports concernant la RSE (accent porté sur les préoccupations sociales, voire environnementales ; une sorte de bilan social élargi)
- un dialogue élargi entre les parties prenantes.

Cela doit favoriser au sein des CA des réflexions en termes d'emploi, de compétences, de conditions de travail...

Questions éco. et questions sociales vont se croiser

C'est faire dialoguer questions liées au capital éco. et questions liées au capital humain.

Selon Mercier et Jacotot, cette rencontre actionnaire / salarié = conséquence d'une « éthique partenariale... tournée vers une certaine démocratisation de l'entreprise »





## ***Plus concrètement :***

La procédure d'information et consultation ne serait plus perçue comme une contrainte formelle (jugée inutile, de surcroît, car la décision est prise par la direction)

Un échange réel – entre parties prenantes - devrait s'affirmer.

Cela doit se construire à partir de données économiques et sociales fiables, sincères et loyales.

De même, la conclusion d'accords collectifs – qui ne seraient pas seulement procéduraux – détrônerait la décision unilatérale de l'employeur.

L'entreprise s'affirme – alors – comme un instrument de création de valeur pour l'ensemble de ses parties prenantes.

Vision effectivement partenariale de l'entreprise...

## ***Problèmes à résoudre...***

Des questions en suspens à régler...

- Comment les intérêts des différentes parties prenantes sont-ils hiérarchisés ?
- Quelle place effective pour les partenaires sociaux ?
- Quels critères mobiliser pour les échanges ou discussions ?
- Comment la distribution de la valeur créée va-t-elle s'organiser ?

Problème aussi de l'implication des salariés.

Le dialogue ne doit pas être uniquement institutionnel...

c'est-à-dire une affaire élitiste... autrement dit de représentants ou experts...

Sinon : risque de non-implication de la « base », voire de rejet.

Au fond, il existe un besoin de réponses à de multiples questions...

un besoin d'échanges et de communication...

dans un monde économique en évolution rapide

du fait, notamment, de la globalisation ou de la digitalisation...

Bref, il s'agit de libérer effectivement la parole  
de permettre à chacun de s'exprimer en toute sécurité,  
en tant que travailleur... voire « citoyen » de l'entreprise,  
de favoriser l'écoute mutuelle...

donc reconnaître pleinement le capital humain  
(qui ne se réduit pas à la productivité ou à ses représentants)  
pour assurer une réussite collective.



**Je vous remercie pour votre attention.**

[Dominique.Andolfatto@u-bourgogne.fr](mailto:Dominique.Andolfatto@u-bourgogne.fr)