

François Ruffin et Jean-Noël Barrot

L'entreprise : un enjeu démocratique

Face à la perte de sens de nombreux salariés vis-à-vis de leur travail, François Ruffin, journaliste et député, et Jean-Noël Barrot, ministre délégué chargé de l'Europe, appellent à redonner du pouvoir de décision aux travailleurs. La crise du sens au travail est avant tout une crise de la démocratie en entreprise. Discussion.



PROPOS RECUEILLIS PAR BENOÎT GUILLOU

François Ruffin, la question du travail occupe une place centrale dans votre engagement de député-reporter. Pour quelles raisons ?

François Ruffin – À l'occasion d'une mission parlementaire consacrée à la logistique, j'ai organisé dans ma circonscription une rencontre avec des acteurs du secteur : élus, caristes, manutentionnaires... Des travailleurs qui, pendant la crise du Covid-19, ont permis que les supermarchés restent approvisionnés. Ils disent venir au travail avec le sourire : « *Parce qu'il faut comprendre la fierté qu'il y a à faire un beau chariot, à faire que son rayon soit toujours bien rempli dans le supermarché.* » Les Français aiment leur travail, mais ils n'aiment pas la manière dont on le leur fait faire. Un manutentionnaire me disait : « *Quand je suis entré dans la boîte, il y a dix ans, c'était cent cinquante colis à l'heure. Aujourd'hui, on est à trois cent cinquante ! La prime n'est accordée qu'à partir de cinq cents colis à l'heure...* » Ça veut dire qu'on est dans une urgence permanente. On n'a jamais le temps.

L'expression « on ne respire plus », on l'entend partout : à l'abattoir de chez Bigard, dans l'aéropatiale... Pour moi, le travail devrait être une respiration, comme une brasse coulée : on fait une tâche, on respire, on fait une tâche, on respire. Mais maintenant, c'est devenu de l'apnée ! Une tâche, puis encore une tâche... Des statistiques montrent que, plus ça va, plus les gens sont multitâches. Quand on accélère

REPÈRES

Cet entretien croisé entre François Ruffin et Jean-Noël Barrot a eu lieu dans le cadre de l'université populaire d'Esprit civique, les 14 et 15 octobre 2023 à Cluny, en Bourgogne.

Esprit civique est un cercle de réflexion politique fondé en 2013 par Dominique Potier, agriculteur de métier et député de Meurthe-et-Moselle.

ESPRIT CIVIQUE

La révolution, c'est le partage



François Ruffin

journaliste, essayiste et documentariste. Député de la Somme au sein du groupe La France insoumise depuis 2017. Auteur de *Je vous écris du front de la Somme*, 2022.



Jean-Noël Barrot

économiste de formation, ministre délégué chargé de l'Europe, vice-président du Modem et conseiller régional d'Île-de-France.

ainsi, ce qui est au cœur du travail disparaît, comme la chair autour du squelette: la discussion avec les collègues, tout ce qui relie. À l'hôpital, si on ne fait que des tâches, si on appuie sur des seringues sans regarder les personnes qu'on soigne et si on n'a pas le temps de discuter avec elles, c'est le sens du métier qu'on perd. La crise des métiers, la crise des vocations, c'est une crise de la fierté au travail. Il y a une catégorie de cadres qu'on appelle les « planeurs »: ils ne sont plus au contact direct avec le travail, mais le planifient de loin, comme un travail abstrait. Les dirigeants politiques, économiques et médiatiques de notre pays ne connaissent pas la réalité du travail.

Le travail est une notion polysémique: de quoi parlons-nous ?

Jean-Noël Barrot – Selon le philosophe Emmanuel Mounier, l'activité est l'accomplissement de la vie de l'homme et le travail n'en est qu'une des dimensions. Ce n'est d'ailleurs pas

la plus importante: il y a la vie de l'âme, la vie de l'intelligence, la vie de l'amour. Le travail permet de subvenir à ses besoins, mais une vie d'occupations ne devrait pas se transformer en une vie de préoccupations. Le travail est le premier acte d'abnégation: on y devient un être au monde en se tournant vers autre chose que soi-même. Il devrait être aussi l'une des sources principales de la camaraderie, qui prépare des communautés plus profondes. Deux traumatismes civilisationnels, dont les racines plongent aux origines de la société industrielle, invitent à interroger le travail: d'une part la dépossession, d'autre part la désaffiliation. Concernant le traumatisme de la dépossession: la société industrielle s'est construite sur un contrat entre le travail et le capital. Au travailleur le salaire, qui va lui apporter de quoi subvenir à ses besoins; au propriétaire du capital, le résidu, qui va fluctuer au gré des cycles économiques. Ce contrat entre le travailleur et le propriétaire de

Travail Les jeunes changent de curseurs

l'entreprise pose une question vraiment centrale : pourquoi le propriétaire de l'entreprise a-t-il seul la capacité de décision ? Au long du XX^e siècle, la question sociale s'est focalisée sur le salaire juste. Au XXI^e siècle, la question sociale doit se centrer sur l'appropriation par les travailleurs du pouvoir de décider du destin de l'entreprise. Il faudra mieux partager les décisions et la responsabilité.

En France, on ne part pas de zéro : en 1959, Paul Bacon, démocrate-populaire, après avoir instauré le Smic, a rédigé l'ordonnance créant le principe de l'intéressement. Son intuition était qu'il ne suffit pas de mettre la gratification du travail au bon niveau : il faut aussi associer le travailleur à la vie de l'entreprise. Depuis, il y a eu quelques progrès, mais insuffisants, sur l'actionnariat salarié, sur les administrateurs salariés. Il faut aller beaucoup plus loin pour que les travailleurs se réapproprient le destin de l'entreprise dans laquelle ils travaillent.

Venons-en au deuxième traumatisme : la désaffiliation. La société industrielle s'est construite sur la division du travail. Est-ce mauvais en soi ? Non, car cela permet de constituer autour du travail une communauté vivante, où l'on partage les tâches en visant une finalité commune. Mais, poussée à l'extrême, elle dévitalise le travail : si je travaille dans une chaîne dont je ne comprends pas les objectifs et dont je ne connais plus les autres maillons, le sens de mon activité quotidienne m'échappe.

La division du travail, au niveau national, mais surtout au niveau international, a conduit à ce grand vertige des travailleurs : ils ont le sentiment que leur travail n'a plus aucune finalité qu'ils puissent percevoir et comprendre. Les mots les plus justes décrivant ce bouleversement civilisationnel sont ceux de Charles Péguy, évoquant en 1913 son enfance : « *J'ai vu, toute mon enfance, rempailler des chaises, du même esprit, du même cœur et des mêmes mains de ce même peuple qui taillait les cathédrales. Et il fallait que le bâton de chaise fût bien fait, non pas pour le salaire, non pas pour le patron, mais qu'il fût bien fait en lui-même, de lui-même et pour lui-même.* » Pour lui, le travail était une prière et l'atelier un oratoire. Quand le travail n'était pas divisé en petits morceaux d'une chaîne incompréhensible, alors il avait un sens ; il avait même, malgré toutes les contraintes qu'il impose à la personne, une dimension spirituelle.

En ce XXI^e siècle, il faut faire échec à la désaffiliation des travailleurs. Comment ? Il faut refaire de l'entreprise le lieu d'une communauté vivante, où chaque membre est considéré et où l'on partage une finalité. Là non plus, on ne part pas de zéro : les entreprises vont bientôt devoir se conformer à la directive européenne sur le *reporting* extra-financier, et donc publier leur influence globale sur les plans environnementaux et sociaux. Grâce au travail du député Dominique Pottier, elles devront révéler les effets qu'elles ont sur le monde, non seulement dans leur périmètre, mais aussi dans toute leur chaîne de valeur, en exerçant leur devoir de vigilance. Il faudra évidemment aller plus loin que la seule transparence sur ce point et les pousser à atteindre – ou à retrouver – leur nature de communauté ayant une finalité claire, une raison d'être et une mission. Pour faire échec à la désaffiliation des travailleurs, la mission d'une entreprise doit devenir compréhensible et partagée par l'ensemble de ses collaborateurs.

Travail

Les jeunes changent de curseurs

matériel qui brûle, etc. Tout a été pensé par des gens qui sont extérieurs au travail. Mettre en œuvre les procédures avec les salariés, ce serait meilleur pour la productivité et pour les salariés eux-mêmes. Cela vaut aussi pour les services publics. Une amie, enseignante au lycée Gambetta à Arras, où Dominique Bernard a été assassiné par un élève en octobre 2023, m'a raconté la visite du ministre Gabriel Attal après l'attentat : les profs ne voulaient pas lui parler... Leur hostilité n'était pas contre

groupes de parole qui permettent de sortir de la solitude. La démocratie au travail se pense par le haut et par le bas : par l'atelier et par le bureau. Par le haut, c'est la présence de salariés au conseil d'administration des entreprises, qui est loin d'être systématique (et quand il y en a, c'est un strapontin). Quand les syndicalistes ne sont qu'un ou deux au conseil d'administration, ils craignent de prendre la parole ; mais quand ils sont un tiers, ce qui est le cas dans dix-huit pays de l'Union européenne, ça se passe autrement !



« La démocratie au travail se pense par le haut et par le bas : par l'atelier et par le bureau. » F. Ruffin



lui, mais contre l'institution : ils avaient sonné l'alarme à plusieurs reprises au sujet du jeune Mohamed Mogouchkov, qui tenait des propos relevant de la radicalisation. Ils en avaient parlé au conseil d'administration, mais avaient eu le sentiment que ça tombait dans le vide. Quand il y a des changements dans l'entreprise et que les salariés ne sont pas informés, c'est catastrophique. Quand ils sont consultés et écoutés, mais qu'ils n'ont pas d'influence, ce n'est pas bon non plus. La vraie question, pour le bien-être sur le lieu de travail, c'est de pouvoir un peu influencer les conditions de travail, la manière de l'organiser. Je discute régulièrement avec les dirigeants syndicaux ; le dialogue professionnel leur paraît primordial. À propos des auxiliaires de vie, je considère que la priorité est de créer des

L'économiste Thomas Coutrot préconise que les salariés se réunissent une demi-journée par mois sans leur direction, pour discuter de leur travail. Il y avait, dans les entreprises, des instances pour discuter de sécurité. Il n'y en a plus. Il y a un lieu pour discuter des salaires, mais pas pour discuter du travail. Or la première prise de pouvoir, c'est la prise de parole. Dans le silence, le cœur des gens rumine, mais en général parce qu'ils ne trouvent pas le moyen d'exprimer ce qu'ils ont à dire. Exprimer, ça veut dire « pousser dehors ». Je suis convaincu que la libération de la parole dans l'espace privé de l'entreprise peut produire une libération de la parole dans l'espace public aussi. Il faut reprendre la parole dans l'espace privé, reprendre le pouvoir de redevenir citoyen dans l'entreprise, et aussi dans la cité.

On a besoin de catégories pour capter la réalité et conduire le changement.

La « démocratie sociale » est-elle un outil efficace pour avancer ?

Jean-Noël Barrot – Un mot d’abord sur le *lean management*. Je n’ai pas lu le livre évoqué à l’instant sur cette spécificité française, mais je veux bien croire les résultats, car c’est la même chose en matière d’automatisation : la France est assez en avance avec les automates, en raison, selon les économistes, du coût du travail ou du coût de la protection sociale. Le système français de protection sociale est sans doute l’un des plus protecteurs du monde. On peut en être fier, mais il faut mesurer ses conséquences lorsque nos entreprises sont confrontées à des entreprises étrangères qui n’ont pas à cotiser pour un régime de protection sociale aussi fort.

Il ne faut pas isoler les problèmes les uns des autres : si nous souhaitons disposer d’un système de protection sociale efficace pour les plus vulnérables à tous les moments de la vie, il faut être conscient que les entreprises soumises à la concurrence internationale peuvent, pour préserver des emplois, être conduites à prendre des décisions de maîtrise des coûts qui ne mettent pas l’humain au centre de l’organisation du travail.

Venons-en à la démocratie sociale. On a progressé, notamment en France avec la participation et l’actionnariat salarié : j’y vois une dimension très importante à creuser. Quelques grandes entreprises françaises, par exemple Eiffage, ont fait de l’actionnariat salarié plus qu’un mode de rémunération : un véritable mode de gouvernance d’entreprise. Eiffage a depuis longtemps associé ses compagnons au capital de l’entreprise, ce qui a eu d’importants effets sur les destinées de celle-ci. Le jour

où Eiffage a été menacée par une offre publique d’achat (OPA), ce sont les actionnaires salariés et leurs représentants au conseil d’administration qui ont fait échec à cette OPA. Chaque année, l’entreprise Eiffage émet des titres à destination de ses salariés et de ses compagnons. Et chaque année, le directeur général regarde attentivement le succès de la campagne d’actionnariat salarié. Lorsqu’il constate que, dans certaines équipes, les collaborateurs ou les compagnons n’ont pas souscrit aux émissions d’actions qui leur sont destinées, il interroge le chef d’équipe : que se passe-t-il ? Y a-t-il parmi tes collaborateurs des personnes qui ne croient plus trop aux projets de l’entreprise ? Le management central s’intéresse ainsi à ce qu’il se passe au niveau des équipes. Des histoires comme celle-là, il y en a d’autres. Dans le secteur du bâtiment, les pratiques d’actionnariat salarié se sont développées. On peut aller beaucoup plus loin : on y gagnerait tous, la démocratie sociale y gagnerait.

Voyez-vous d’autres leviers ?

Jean-Noël Barrot – Il y a celui des administrateurs salariés, que François Ruffin a repris. C’est vrai qu’on est très en retard. Quand, en 2019, on a adopté la loi Pacte relative à la croissance et à la transformation des entreprises – Dominique Potier y a beaucoup travaillé aussi –, on a augmenté le nombre d’administrateurs salariés que les grandes entreprises doivent avoir dans leur conseil d’administration : on est passé d’un à deux ! Ce n’est pas colossal, mais c’est un pas qui a été franchi et il faut maintenant en franchir d’autres.

J’emprunte volontiers au journaliste et homme politique Marc Sangnier la maxime selon laquelle la démocratie, qu’elle soit so- ...

Travail Les jeunes changent de curseurs

ciale ou politique, est l'organisation qui pousse à son maximum la conscience et la responsabilité de chacun des citoyens ou collaborateurs. Les dirigeants et actionnaires d'Eiffage ne se plaignent jamais des administrateurs salariés ni des représentants des actionnaires salariés. Parce que, une fois que les salariés ont pris le pouvoir au conseil d'administration par l'actionariat ou parce qu'ils occupent des postes d'administrateurs, ils se comportent en hommes et femmes responsables du destin de l'entreprise. Sortant d'une situation de conflit entre celui qui détenait le pouvoir en plus des dividendes et celui qui ne détenait que le salaire, on passe à une situation de dialogue, d'échange et de coresponsabilité entre celui qui représente le travail et celui qui représente le capital.

Alors que, dans le champ politique, nous défendons avec vigueur la nécessité de trouver des modes de représentation et de décision qui représentent mieux la diversité des opinions (notamment la proportionnelle), et tous les moyens d'articuler démocratie représentative et démocratie participative, il faut que, dans le champ social, nous fassions exactement la même chose. Ce qui peut sauver le capitalisme, c'est que les travailleurs prennent le pouvoir par l'actionariat et la participation aux conseils d'administration. Jamais au détriment des propriétaires du capital, mais en rééquilibrant la répartition du pouvoir; c'est quand le pouvoir est équitablement réparti, quand la démocratie est pleinement accomplie, que l'on peut espérer une forme de soutenabilité des

modèles, qu'ils soient politiques ou entrepreneuriaux.

François Ruffin – Personnellement, je ne crois pas à l'actionariat salarié. Le travailleur doit exister démocratiquement dans l'entreprise en tant que travailleur et non pas en tant qu'actionnaire. Il faut penser à la démocratie au travail partout, y compris chez les sous-traitants et les sous-sous-traitants. Ce que je vois se dessiner sous nos yeux, c'est une économie et un salariat à deux vitesses, avec les grandes firmes qui pompent la valeur ajoutée et où, grosso modo, les salariés ont de la participation, de l'intéressement, un treizième mois, un comité d'entreprise: très bien! Mais les sous-traitants, y compris même les sous-traitants sur site, n'ont rien, juste un Smic amélioré. Je dis non à cette économie à deux vitesses.

La prime Macron a été donnée à 5 millions de salariés sur 20 millions: un quart seulement! C'est dans les plus grosses boîtes qu'ont été données les plus grosses sommes. Il faut avoir le souci de faire nation, d'être ensemble, et donc éviter une économie à deux vitesses. On parle beaucoup de démocratie dans l'entreprise. Mais ce serait bien qu'elle existe dans la cité! Quand sept Français sur dix, huit salariés sur dix, tous les syndicats unis et vraisemblablement une majorité de députés à l'Assemblée s'opposent à une réforme et que cette réforme passe par la force de coercition, la matraque dans la rue, le 49.3 dans l'Assemblée, on peut ensuite faire des grands colloques sur la démocratie, mais elle n'existe pas. ❁