



Petit lexique critique : gouvernance

Pour une réappropriation collective
du travail



Petit lexique critique pour une réappropriation collective du travail

Le travail est dans nos sociétés une expérience centrale. Elle mérite réflexion sur son évolution récente et surtout sur son futur, ses futurs. Après avoir réuni des réflexions et des productions sur le phénomène d'atomisation du travail (télétravail, numérisation et automatisation, plate-forme digitale, etc.), le Centre Vidéo de Bruxelles a entamé le 1^{er} mai dernier la diffusion d'un deuxième volet, portant cette fois-ci sur la réappropriation collective du travail. Un site web est dédié au partage des multiples traces des activités organisées dans le cadre de cette campagne : www.nosfuturs.net.

En amont du lancement du deuxième volet, SAW-B a été sollicité pour apporter son regard et sa contribution à la réflexion. C'est ainsi qu'un événement a été organisé entre divers partenaires et avec la participation de Thomas Coutrot et de multiples acteurs¹. C'est aussi ainsi que l'idée d'un abécédaire ou lexique nous est venue. Dans les diverses réalisations audiovisuelles produites par le CVB, certains termes reviennent régulièrement. Or leur compréhension n'est pas toujours aisée et font souvent l'objet de discours et projections avec lesquelles nous sommes en désaccord. L'objectif des analyses que nous avons produites est donc à la fois de rendre accessible certains concepts, de permettre aux lecteur·rice·s de se les approprier, de se les figurer, tout en prenant position.

Les termes suivants ont fait l'objet chacun d'une analyse : autogestion, coopérative, intelligence collective (sociocratie, holocratie... démocratie réelle), entreprise libérée, gouvernance, travail. Pour atteindre ces objectifs, une réflexion a été menée sur la forme des textes à produire. La contrainte était que ceux-ci soient courts (pour être publiée sur le site web de la campagne²). Comme la brièveté d'un texte ne permet pas facilement la nuance et l'analyse critique, nous avons opté pour une multiplicité de textes courts pour chaque terme à analyser. Une mosaïque a ainsi été constituée autour de chaque terme avec pour chacun : deux images, une actualité, une définition, une citation, une interprétation, une histoire personnelle et un futur possible.

Les textes ainsi produits peuvent être lus ensemble ou séparément, dans un ordre ou un autre. Les liens entre eux sont doubles : la forme et la structuration est chaque fois identique, le fond est constitué de ce double questionnement : comment réorganiser le travail et quel sens donner au travail ainsi réorganisé?

Gouvernance

Deux images



Respecter les règles de « bonne gouvernance » est une des conditions que mettent les bailleurs internationaux aux Etats endettés du Sud. Comprenez : réduire le rôle de l'Etat a minima, promouvoir la déréglementation et la privatisation des services public, etc. Face à ces diktats, les appels à annuler la dette se répètent
(©Julia Tulke - flickr)



En 494 av. J.-C. eut lieu l'insurrection des plébéiens au Mont Sacré. Les plébéiens qui sont exclus de la démocratie et souffrent de lois injustes obtiennent finalement le droit d'être représentés par les Tribuns de la Plèbe et de participer ainsi aux décisions du Sénat, à côté des patriciens. C'est le premier moment bicaméral

Actualité

« *Noir Jaune Blues* » : la gouvernance autoritaire séduit les Belges. Le troisième opus de « *Noir Jaune Blues* » brosse le portrait d'une Belgique gagnée par la « retribalisation ». Le vivre-ensemble est en souffrance. Tels sont les titres de presse qui pouvaient être lus le 22 janvier 2023, date de publication d'une étude dévoilant les résultats d'un sondage réalisé six mois plus tôt.

Caroline Sägesser du CRISP rend compte des détails de l'étude³ : « *Quelles solutions préconisent les citoyens pour rendre à la gouvernance son efficacité ? Parmi les résultats les plus commentés dans la presse figure la progression du soutien à une gouvernance autoritaire, passé de 52,1 à 66,2 % entre février 2020 et juillet 2022. Pour 71 % des sondés, « il faudrait vraiment se débarrasser des élites actuelles (économiques, financières, politiques, médiatiques) car elles agissent contre les intérêts des vrais gens comme moi* ». Pour 59 %, il faut « permettre à un vrai chef élu d'effectuer des changements en profondeur, il ne faut en aucun cas qu'il soit gêné dans son action par des gens non élus, c'est-à-dire des juges, des journalistes, des fonctionnaires, des lanceurs d'alerte, des activistes de tous types, des intellectuels critiques, etc. ».

Mais elle ajoute, et cela montre une limite du traitement médiatique de cette information : « *Toutefois, un autre résultat particulièrement élevé mérite d'être mis en avant : pour 70 % des sondés, il y a « un épuisement du modèle parlementaire traditionnel, il faut que le peuple décide directement lui-même de tout ce qui le concerne et exprime sa volonté notamment par des referendums d'initiative populaire et (il ne faut) pas faire confiance dans les professionnels de la politique* ». On peut considérer que cela est exactement l'inverse d'une gouvernance autoritaire, bien que les auteurs du rapport classent ce positionnement parmi les indicateurs d'une adhésion à un modèle de société fermée ou « tribale ». Chez les partisans d'une société ouverte, on retrouve également cette aspiration à une implication permanente des citoyens, mais via des mécanismes de démocratie participative. »

Une définition

Le mot gouvernance est utilisé à toutes les sauces. Il s'applique à peu près à tout et recouvre plusieurs niveaux : les Etats, les services publics, les relations internationales, l'entreprise, les associations, la famille, internet, etc. Une recherche dans les pages d'un quotidien révèle quelques titres récents : « *La France, pionnière de la bonne gouvernance* », « *Dépolitiser la culture : voici la « nouvelle nouvelle» gouvernance* », « *Il faut sauver la gouvernance mondiale* », « *La zone euro a une gouvernance insoutenable* ». Résultat : les définitions sont pléthoriques. Si on le ramène à l'économie sociale et solidaire qui est notre centre d'intérêt, notre préférence va à la définition proposée par Hoarau et Laville selon lesquels la gouvernance est « *l'ensemble des mécanismes permettant la mise en cohérence du fonctionnement de l'organisation avec le projet social qui l'anime* »⁴. Cette définition rend le mieux compte des tensions qui traversent les entreprises sociales, notamment en ce qui concerne leur fonctionnement démocratique. En langage courant, la

gouvernance vise la composition et le fonctionnement des organes tels que l'assemblée générale et l'organe d'administration où se prennent des décisions ainsi que les divers dispositifs de participation, de contrôle, de suivi, d'évaluation, etc.

Une citation

« La gouvernance devient alors pour l'entreprise privée ce que la politique est à la société dans son ensemble. Et il ne faudra qu'un pas, vite franchi, pour que l'on inverse la proposition et que l'on voie plutôt en la politique l'analogue de la gouvernance d'entreprise. Implantée dans le champ de la vie publique par Margaret Thatcher au tournant des années 1980, la gouvernance justifiera ainsi une mutation du rôle de l'État. Cet euphémisme masque en réalité une révolution. Sous couvert de réaffirmer la nécessité d'une saine gestion des institutions publiques, le terme désignera non seulement la mise en œuvre de mécanismes de surveillance et de reddition de comptes, mais également la volonté de gérer l'État à la manière prétendument efficace d'une entreprise. Les technocrates de la première ministre « ont alors affublé du joli nom de gouvernance la gestion néolibérale de l'État, qui s'est traduite par la déréglementation et la privatisation des services publics, et la mise au pas des organisations syndicales ». Qui plus est, « gouvernance » désignera la volonté politique d'adapter les institutions aux besoins de l'entreprise elle-même, afin de l'aider, elle, à prendre son essor et à performer aux plans national et mondial, étant entendu que c'est du développement de celle-ci que dépend celui du corps public dans son ensemble. Plus tard, l'Union européenne éditera son « Livre blanc » sur la gouvernance visant à faire admettre ses prémisses aux populations du continent sur un mode facticement participatif, ce que Denis Saint-Martin qualifiera de « coup d'État conceptuel ». »

Alain Deneault, *Gouvernance. Le management totalitaire*, Lux Editeur, 2013.

Une interprétation

L'utilisation du terme de gouvernance dans le cadre de l'économie sociale et solidaire nous pose question. La principale raison est que le terme vient du champ de la gestion et est importé dans le champ politique. Cela peut paraître anodin mais ce ne l'est pas. Le terme est utilisé à escient par des acteurs politiques nationaux et internationaux pour faire passer le message suivant : l'Etat doit être géré comme une entreprise et il ne s'en portera que mieux. Souvent dans ce cas, le terme est étendu à la « bonne gouvernance », comme s'il n'y avait qu'une manière de faire. C'est le discours de Thatcher et Reagan, celui du FMI et de la Banque Mondiale vis-à-vis des pays du Sud, c'est le discours de utilisé par la troïka (ces experts les experts représentant la Commission européenne, la Banque centrale européenne et le Fonds monétaire international) vis-à-vis de la Grèce endettée, c'est le discours de Macron qui pense faire rêver ses concitoyens en évoquant la France comme Start-up Nation, etc. La philosophe Isabelle Stengers propose elle aussi de dénoncer tout vocabulaire relevant de la « gouvernance ». Celui-ci « traduit bien la destruction de ce qui impliquait une responsabilité

collective quant à l'avenir, c'est-à-dire la politique. Avec la gouvernance, il ne s'agit plus de politique, mais de gestion et d'abord de gestion d'une population qui ne doit pas se mêler de ce qui la regarde »⁵. S'il est vrai que le terme gouvernance est alors utilisé à un autre niveau que celui de l'entreprise, endosser sans précaution un terme qui a de telles origines et de tels usages contemporains ressemble quand même selon nous à une défaite de la pensée critique⁶.

Une histoire personnelle

Il m'arrive moi-même d'utiliser le terme car il existe peu d'alternatives. Quand on veut se passer du mot, il faut souvent faire une périphrase, user de circonlocution, tourner autour du mot. Dans les formations et animations que je donne, j'essaie toujours d'attirer l'attention sur le mésusage de ce mot. Mais cela demande toujours de prendre le temps d'expliquer pourquoi on préfère ne pas l'utiliser. Et il n'y a pas de réponse simple à la question : par quoi le remplacer⁷ ? C'est dire à quel point il est enfoui dans nos circuits neuronaux !

Une piste est de remplacer le substantif constitué au départ du participe présent (qui est une forme impersonnelle) par un verbe : gouverner. Et d'éventuellement le conjuguer, ce qui rend le terme plus actif et plus personnel : nous gouvernons ou iels gouvernent ? C'est notamment ce qu'a fait la politologue Isabelle Ferreras dans un de ses livres, qui dessine un futur possible, celui de gouverner le capitalisme⁸.

Un futur possible

Isabelle Ferreras part de deux constats et renomme au passage certaines réalités.

Le premier constat est qu'il existe au sein d'une entreprise et de notre société une tension entre travail et capital. Les actionnaires, qu'elle appelle « les apporteurs en capital », ont le pouvoir à la fois de gouverner l'organisation et d'en tirer les bénéfices qui sont créés par les travailleur·euses·s, qu'elle désigne comme les « investisseurs en travail ». Ces derniers n'ont voix au chapitre qu'indirectement, via leurs délégués syndicaux. Et cette participation ne porte que sur le « gérer » et non sur le « gouverner », sur les moyens et non sur les fins. Il s'agit à nouveau de deux termes qu'elle propose de distinguer et de définir. Par la gestion, on négocie les termes de l'échange économiques (salaire, heures de travail, horaires, cadences contre subordination, productivité et paix sociale), en respectant un cadre prédéfini. Par le gouvernement, les termes de l'échange sont politiques en ce sens qu'ils touchent aux conceptions sur ce qui est juste et concernent les finalités de l'activité et de l'entreprise ainsi que ses conséquences pratiques.

Le deuxième constat est que le travail inscrit les travailleur·euse·s dans un espace public et est animé par une aspiration à la justice. Cette situation est accentuée par l'évolution vers une économie de services, qui met les travailleur·euse·s de plus en plus en relation avec un public⁹. Ce qui les fait développer des attentes d'un régime d'interaction civique propre à la sphère publique (respect d'autrui, postulat d'égalité de dignité et égale

considération...). Dans ce cadre, le rapport au travail est rarement de nature exclusivement instrumentale (travailler pour gagner sa vie). Il est aussi de nature politique (travailler pour se sentir utile, être considéré comme égal, débattre des règles).

La situation majoritaire est que les entreprises ne sont pas démocratiques puisque dans les mains des seuls apporteurs en capital et qu'elles ne satisfont pas le désir de justice et d'égalité des investisseurs en travail qui devraient ne pas y perdre leur statut de citoyen·ne·s en signant leur contrat de travail. Inspirée par l'évolution des institutions politiques, Isabelle Ferreras propose assez logiquement que les entreprises deviennent bicamérales. C'est-à-dire que soient instituée une chambre du travail à côté de la chambre du capital déjà existante. Et que les décisions de l'entreprise ne soient validées que si elles obtiennent une majorité dans chacune des deux chambres. Et que la direction et le comité exécutif, véritable gouvernement de l'entreprise, soit choisi par les deux chambres avec l'obligation de leur rendre des comptes.

Elle y voit une transition possible vers une économie démocratique. Et vous ?

Sources des images

Gouvernance :

- Respecter les règles de « bonne gouvernance » est une des conditions que mettent les bailleurs internationaux aux Etats endettés du Sud. Comprenez : réduire le rôle de l'Etat a minima, promouvoir la déréglementation et la privatisation des services public, etc. Face à ces diktats, les appels à annuler la dette se répètent : <https://www.flickr.com/photos/aestheticsofcrisis/18638901153>
- En 494 av. J.-C. eut lieu l'insurrection des plébéiens au Mont Sacré. Les plébéiens qui sont exclus de la démocratie et souffrent de lois injustes obtiennent finalement le droit d'être représentés par les Tribuns de la Plèbe et de participer ainsi aux décisions du Sénat, à côté des patriciens. C'est le premier moment bicaméral : https://commons.wikimedia.org/wiki/File:Secessio_plebis.JPG

Notes

¹ L'événement était co-organisé par l'APMC-Smart, le collectif Ce qui Nous Arrive (CESEP, la Fédération des Services Sociaux, la Fédération des Maisons Médicales, Lire et Ecrire Bruxelles, Le Forum), le Centre Vidéo de Bruxelles et SAW-B.

² Une version partielle du lexique a été publiée à cette adresse : <https://www.nosfuturs.net/petit-lexique.html>

³ Caroline Sägesser, « Quels remèdes au grand blues des Belges ? », analyse CRISP [www.crisp.be], février 2023.

⁴ Cités par Francesca PETRELLA, « La gouvernance dans l'économie sociale et solidaire », dans DEFOURNY J. et NYSENS M., *Economie sociale et solidaire. Socioéconomie du 3e secteur*, De Boeck, 2017, pp. 327.

⁵ Isabelle Stengers, *Au temps des catastrophes. Résister à la barbarie qui vient*, La Découverte, 2009, p. 66.

⁶ Nous l'avons défendu dans ce texte : Quentin Mortier, « Pour en finir avec la « (bonne) gouvernance » », analyse SAW-B [www.saw-b.be], 2018.

⁷ Je m'y suis essayé dans : Quentin Mortier, « De la gouvernance aux communs », analyse SAW-B [www.saw-b.be], 2019.

⁸ Isabelle Ferreras, *Gouverner le capitalisme ? Pour le bicamérisme économique*, PUF, 2012. Et sur ce livre, Barbara Garbarczyk, « Le bicaméralisme économique pour gouverner le capitalisme. Rencontre avec Isabelle Ferreras », analyse SAW-B [www.saw-b.be], 2014.

⁹ Isabelle Ferreras a tiré ces conclusions d'une enquête auprès de caissières de supermarchés en Belgique. Voir : Isabelle Ferreras, *Critique politique du travail. Travailler à l'heure de la société de services*, Presses de la Fondation Nationale des Sciences Politiques, 2007.



SAW-B

Avec le soutien de



Ce texte vous parle, nos idées vous interpellent ? C'est le but !

Cette analyse s'inscrit dans notre démarche de réflexion et de proposition sur des questions qui regardent la société. Si vous voulez réagir ou en discuter avec nous au sein de votre groupe, de votre espace, de votre entreprise, prenons contact. Ensemble, faisons mouvement pour une alternative sociale et économique !

N'hésitez pas à nous contacter : info@saw-b.be ou 071 53 28 30

À la fois fédération d'associations et d'entreprises d'économie sociale, agence-conseil pour le développement d'entreprises sociales et organisme d'éducation permanente, SAW-B mobilise, interpelle, soutient, et innove pour susciter et accompagner le renouveau des pratiques économiques qu'incarne l'économie sociale. Au quotidien, nous apportons des réponses aux défis de notre époque.

Rédaction : Quentin Mortier

Relecture : Antoinette Dumont et Jean-François Herz

