

Gouvernance des entreprises, quel pouvoir pour les salariés ?

Démocratiser l'entreprise ou le travail ?

par Martin Richer - 04 Septembre 2017

Il existe deux approches ou deux traditions pour aborder la problématique de la démocratie dans le monde du travail. La première, que j'appelle l'approche institutionnelle, passe par la loi et s'impose par sa verticalité descendante. Elle veut démocratiser l'entreprise. La seconde, l'approche terrain, s'exprime dans la pratique des acteurs sociaux et cherche les moyens de donner davantage de parole et de latitude décisionnelle à ceux qui sont engagés dans les collectifs de travail. Elle veut démocratiser le travail. C'est dans cette seconde tradition que s'ancre le livre de Michel Saily, *Démocratiser le travail*, qui vient de paraître aux Editions de l'Atelier.



Cet ancrage se matérialise également par le sous-titre de l'ouvrage, *Un nouveau regard sur le lean management*. C'est en effet par l'analyse critique de l'implémentation du lean par les entreprises françaises que Michel Saily développe une critique très construite et forge ses propositions. Cet angle de vue me semble d'autant plus judicieux que le lean management est aujourd'hui accommodé à toutes les sauces, y compris les plus rances, et est devenu le compagnon indispensable de tous les projets dits « de transformation ». Parti de l'industrie, le lean s'est maintenant installé dans les services, dans la santé et y compris dans les trois veaux de la fonction publique. Il y apporte parfois du bon, mais souvent du pire. Voilà qui justifie la réflexion à laquelle nous invite l'auteur.

Le livre de Michel Saily me semble présenter 4 points forts, qui en font son intérêt.

Un outil de réflexion et d'action

Les allers et retours entre réflexion et action, qui font l'intérêt et la solidité du livre, tiennent à trois facteurs : le profil de l'auteur, sa méthode d'analyse et son mode d'action.

Le profil de l'auteur tout d'abord, facilite ces allers et retours. Michel Saily est à la fois un cadre praticien et un syndicaliste ; un homme d'études et un homme d'actions. Diplômé d'ergonomie du CNRS, ergonome durant de nombreuses années au sein du groupe Renault, dans des fonctions RH et fabrication, puis durant deux années chez Nissan au Japon, membre du groupe ressources de la CFDT (métallurgie) sur la Qualité de Vie au Travail (chargé d'accompagner les sections syndicales pour la mise en œuvre d'une démarche QVT), il a aussi été administrateur représentant les salariés actionnaires au Conseil de Renault de 2009 à 2011.

La méthode d'analyse qu'il met en œuvre se fonde sur la mise en correspondance entre les textes fondateurs du lean management et la pratique effective qu'il a pu observer dans les entreprises. Ce retour « aux sources du lean » se révèle extrêmement fertile. Il s'appuie sur les deux ouvrages fondateurs, celui de James Womack et Daniel Jones (*Lean Thinking : Banish Waste and Create Wealth your Corporation*) et celui de Jeffrey Liker (*The Toyota Way*), mais aussi sur les écrits de Taiichi Ohno (*L'esprit Toyota*, Masson, 1990) dont il montre l'écart avec l'implémentation effective du lean de la début des années 1990 sous forme d'un néotaylorisme. Par exemple, pour les trois auteurs (James Womack, Daniel Jones et Jeffrey Liker), « *la réduction des coûts est plutôt posée en résultante d'une démarche d'analyse de valeur et des démarches qualité, et non pas en objectif imposé du haut de la hiérarchie vers le bas* ». Il rappelle que Womack et Jones critiquent vertement les démarches de business process reengineering, qui visent à l'éradication des coûts sans se soucier de renforcer les acteurs et « *ôtent aux salariés toute envie d'apporter une contribution positive à leur entreprise* » (*Lean Thinking*, p. 19). Alors que le lean management version néotayloriste, celui que l'on voit les entreprises françaises s'ingénier à mettre en œuvre s'efforce de séparer toujours davantage la conception du travail de son exécution, l'auteur nous rappelle ces quelques mots extraits de *The Toyota Way* : « *le respect des hommes implique le respect de leur intelligence et de leur compétence* ».

Au-delà des racines américaines (le MIT, Massachusetts Institute of Technology) et japonaises (Toyota way), la recherche académique française n'est pas oubliée : Michel SAILLY s'appuie notamment sur les deux auteurs qui me semblent les plus pertinents sur le lean management aujourd'hui, Philippe Lorino, professeur à l'ESSEC pour son approche managériale et Pascal Ughetto, professeur à l'Université Paris-Est Marne-la-Vallée, pour son approche sociologique.

Cette méthode permet de construire un livre très accessible. En faisant la synthèse des trois auteurs cités ci-dessus, l'auteur propose d'analyser le lean management en 9 principes de base, ce qui conduit à autant de chapitres. Chacun de ces 9 chapitres est structuré de façon homogène :

- d'abord les principes, qui s'appuient sur des citations (souvent oubliées par ceux qui prétendent les mettre en application) des trois auteurs ;
- ensuite l'analyse réflexive, qui mobilise des travaux en sciences humaines ou de gestion et l'expérience de l'auteur et de ses réseaux ;
- enfin, en résultante, les « caractéristiques de l'entreprise lean », qui définissent ce que pourrait être « l'entreprise du futur »... une entreprise plus démocratique...

La méthode d'action enfin, consiste à s'approprier les aspects positifs du lean (et il y en a) et à proposer des expérimentations. « *Tout comme nous le faisons avec des équipes syndicales CFDT de métallurgie concernant la démarche de QVT, cette complexité à changer les choses nous amène à proposer d'avancer par l'expérimentation* ».

Le travail au cœur des transformations

Si le livre s'appelle « *démocratiser le travail* » et non « *démocratiser l'entreprise* », ce n'est pas une simple nuance. C'est que le travail, au cœur des logiques de transformation (ou de conduite du changement, comme on disait plus modestement avant la dernière crise), devrait aussi être au centre de l'attention des dirigeants. Laurent Berger, Secrétaire général de la CFDT, qui préface le livre rappelle que « *76 % des répondants [à la vaste enquête, "Parlons Travail" menée en 2017] disent aimer leur travail, ce qui montre la profonde ambivalence du travail, qui n'est ni le lieu d'exploitation terrible décrit par certains ni un monde merveilleux où il suffirait de tout laisser faire pour développer du bien-être* ». « *Face à ces constats,* » ajoute-t-il, « *il faut remettre la qualité du travail et la qualité de la vie au travail au centre du projet économique dans une société du respect et de l'écoute de toutes les parties prenantes (...) et il faut dans le même temps repenser l'action syndicale pour se recentrer sur le travail parce que le quotidien des salariés s'y joue, qu'ainsi nous serons de meilleurs porte-parole, que nous en tirerons de la connaissance et de la légitimité, et donc de la force de transformation* ». Voilà de quoi nourrir un dialogue social, qui a besoin de sujets en prise directe avec le quotidien des salariés (voir « [Le dialogue social à la française, chef-d'œuvre en péril](#) »).

Michel SAILLY s'appuie sur les principes (ou la philosophie) du lean pour proposer une remise en cause des habitudes managériales d'aujourd'hui : « *Il s'agit de passer d'un pilotage des activités à un pilotage des indicateurs et d'objectifs sans prise avec les réalités du travail, à un management basé sur le réel de l'activité de travail* ». Il ne cite pas le terme de « *management du travail* », proposé par Patrick Conjard (ANACT), mais c'est bien à cette approche qu'il invite (voir Patrick Conjard, *Le management du travail : une alternative pour améliorer bien-être et efficacité au travail*, Anact, 2014).

C'est ainsi qu'un lean management fidèle à ses racines, ancré dans le travail, changerait la donne sur le plan de la reconnaissance : « *Les personnes se sentent reconnues quand leur expérience professionnelle ou leur expertise est sollicitée par les autres. (...) C'est au travers d'un travail rendu visible que chaque individu devient visible socialement, voit son engagement subjectif reconnu, et dans une relation de confiance* ».

Or le lean tel qu'il est déployé aujourd'hui s'attache trop aux seuls objectifs sans s'intéresser véritablement au travail. Les effets sur la santé au travail en sont ainsi délétères. L'auteur cite par exemple l'étude menée par Theoni Koukoulaki (« The impact of lean production on musculoskeletal and psychological risks », *Applied Ergonomics*, No 45, 2014), qui a effectué l'analyse de 36 études, dont une grande partie a été menée aux États-Unis. « Il en ressort que les effets attendus d'un lean devant accroître l'autonomie et la participation des salariés ne sont pas au rendez-vous et que le but central convenu du lean dans les entreprises est la réduction des gaspillages. Au total, plus de la moitié des études rapportent des résultats négatifs pour les facteurs de risque et les effets sur la santé ».

Le livre de Michel Saily confirme les intuitions et les constats élaborés dans un précédent ouvrage, rédigé par un consultant de Secafi, Philippe Rouzaud, qui déjà cherchait à déconstruire les effets vantés du lean management en le confrontant aux pratiques effectives (*Salariés, le Lean tisse sa toile et vous entoure*, L'Harmattan, 2012).

Michel Saily

DÉMOCRATISER le travail

Un nouveau regard
sur le lean management

Préface de Laurent Berger



Une réhabilitation du management

Le lean doit être analysé pour ce qu'il est et non pour ce que certains en font : comme l'affirme Jeffrey Liker cité par l'auteur, « *les entreprises ont confondu un certain nombre d'outils du lean et le système lean* ». Pour Jean-Paul Bouchet et Bernard Jarry-Lacombe (*Manager Sans se renier*, Les Éditions de l'Atelier, mai 2015), « *les objectifs originels du lean ont été largement oubliés au profit d'une démarche de performance imposée par le haut* ». « *Il s'agit d'un véritable détournement,* » nous rappelle Michel Saily.

Du fait de ce détournement, qui a brouillé les concepts, sur le plan managérial, le lean n'est pas ce que vous croyez. Écoutons l'auteur : « *Dans le modèle Toyota [Toyota Way], le genchi genbutsu traduit un mode de management bottom-up, favorisant un progrès continu par le bas, venant des opérateurs et managers de proximité. C'est la marque d'un management partant des réalités du travail et non pas d'objectifs et indicateurs de résultat éloignés des réalités* ». Il précise en citant *The Toyota Way*, l'étymologie de genchi genbutsu, « *le lieu des produits* », que Toyota traduit en l'injonction « *d'aller sur place voir la situation telle qu'elle est pour la comprendre* », car « *on ne peut pas vraiment comprendre un problème si l'on ne va pas voir même de quoi il retourne* ». L'auteur précise qu'« *aller sur le terrain n'a de sens que si les managers de proximité ont la capacité et l'autonomie pour apporter des solutions aux problèmes soulevés et sont soutenus par la hiérarchie intermédiaire* ». Il préconise d'arrêter de « *faire remonter les problèmes* », qui se perdent alors dans les méandres de la ligne hiérarchique, mais plutôt de « *faire descendre l'organisation* », c'est-à-dire de « *travailler le problème au plus proche de l'endroit où il se produit* » en cherchant les solutions « *avec ceux qui font le travail* », dont on développe l'autonomie et les capacités.

Jeffery Liker montre les emprunts respectifs entre le lean et le concept d'organisation apprenante développé par Peter Senge. L'auteur va plus loin en référant aux « *capacités* » d'Amartya Sen et aux travaux de Pierre Falzon sur l'« *ergonomie constructive* » visant à développer le potentiel des organisations.

On voit bien ici se dessiner les contours d'une nécessaire refondation du management, adapté aux exigences du lean, à une nouvelle proximité avec le travail, mais aussi dans le contexte du numérique (voir « [Le management 2.0 sera-t-il socialement responsable ?](#) »).

Cette refondation passe par une réflexion partagée sur l'autonomie au travail. L'auteur me fait l'amitié de se référer (page 75) au modèle que j'ai proposé pour ce faire (voir : « [Autonomie au travail : la France a tout faux!](#) »). Il présente les trois niveaux d'autonomie au travail en rappelant que le lean doit intervenir davantage sur les niveaux 2 (autonomie dans le collectif de travail) et 3 (autonomie pour la gouvernance de l'entreprise) sans perdre son ancrage sur le niveau 1 (autonomie dans la tâche).

Je partage avec l'auteur la conviction que la mise en œuvre authentique du lean nécessite une approche plus ambitieuse de l'autonomie, de la créativité de l'homme au travail, de l'organisation du travail et de l'écoute, « *ce qui veut dire un management motivé et formé pour cela* », pour reprendre l'expression de Laurent Berger dans sa préface.

Et j'en viens ainsi à ma seule réserve sur ce livre : mais où sont donc passées les expériences positives ? Car il y en a. Aux confins des expériences de mise en œuvre de l'organisation apprenante

unités élémentaires de travail chez Renault, d'enrichissement du travail, de l'« *entreprise libérée* », des collectifs polyvalents, des formules de groupes (semi) autonomes, des « *organisations opales* » y a des entreprises, certes plus discrètes que d'autres, qui ont véritablement progressé vis-à-vis de la philosophie du lean : considérer les opérateurs comme les experts de leur métier, leur donner davantage de pouvoir d'agir, leur permettre de décider de l'organisation de leur travail, voire de la répartition de ce que l'on appelait (au siècle dernier) les « *fruits de la croissance* », reconstruire une managériale en soutien professionnel des employés, etc.

Et si le lean donnait corps à la RSE ?

Lean management et RSE (responsabilité sociétale des entreprises), voilà bien un couple improbable. Et pourtant, on voit apparaître trois liens, si l'on suit l'auteur dans sa démarche de reconnexion avec les textes fondateurs du lean.

D'abord la notion de partie prenante (*stakeholder*), centrale dans la RSE : « *Les trois auteurs mettent l'accent sur de nouveaux modes de partenariat et de coopération avec les fournisseurs et les parties prenantes de la société. (...) Il y aurait une proximité du lean avec la théorie des parties prenantes.* »

Ensuite la gouvernance, car le lean sollicite l'intelligence des opérateurs sur l'organisation de leur travail et l'amélioration des process. De ce point de vue, nous en sommes loin en France et Laure Berger, à propos des aspirations des salariés, cite quelques chiffres dans sa préface, en s'appuyant sur l'enquête « Parlons travail » réalisée par la CFDT, à laquelle ont répondu plus de 200 000 salariés : « *la nécessité de rééquilibrer les pouvoirs dans l'entreprise pour redonner du poids à la parole des salariés, avec 72 % des répondants qui demandent à participer davantage aux décisions, affectent leur entreprise ; 31 % qui affirment même ne pas pouvoir parler librement sur leur lieu de travail et 84 % qui aspirent à des entreprises plus démocratiques* ».

Enfin, les achats responsables, qui ont fait l'actualité ces derniers mois avec la loi sur le devoir de vigilance. Michel Saily cite les auteurs de *Lean Thinking*, qui dénoncent la pratique des systèmes d'enchères sur Internet dans lesquels l'adjudication est attribuée au moins-disant (reverse auctions), pour ses conséquences sur la viabilité des fournisseurs. Ils préconisent à l'inverse d'aider gratuitement les fournisseurs tout en définissant avec eux les modalités du partage des économies de coûts. De même pour la pratique consistant à changer de fournisseur pour faire baisser les prix, il cite Taiichi Ohno (*L'esprit Toyota*, Masson, 1990, p.256) : « *Faire du chantage aux fournisseurs pour atteindre l'objectif de performance est totalement étranger à l'esprit du TPS [Toyota Production System]* ». Dans un autre chapitre (p 119) l'auteur cite les 14 principes d'Edwards Deming, le fameux théoricien américain de la qualité, dont celui-ci : « *Mettre fin à la pratique des achats au plus bas prix. Chercher plutôt à réduire le coût total (...) en établissant des relations à long terme de loyauté et de confiance* ».

Reste une question non abordée par l'auteur : est-ce vraiment plus de démocratie que nous voulons dans l'entreprise ? Ni le lean management ni la RSE ne le réclament. Pour ma part, je ne suis pas convaincu que la démocratie (qui peut cependant constituer un idéal) soit compatible avec le fonctionnement des entreprises. Peu d'entre elles ont d'ailleurs réussi à acclimater le principe démocratique d'« un homme - une voix », cher au mouvement coopératif.

De la même façon, je ne crois pas que ce soit le rôle de l'entreprise de nous apporter du « bonheur au travail », mais en revanche elle doit procurer de bonnes conditions de travail, un bon niveau de qualité de vie au travail. En d'autres termes, l'entreprise doit agir sur ce sur quoi elle a prise. De même, l'entreprise n'est pas non plus un lieu de démocratie (la reconnaissance du lien de subordination suffit à le démontrer). Mais en revanche, elle doit accepter et respecter les contre-pouvoirs (syndical et autres), les lieux de négociation, la confrontation avec les parties prenantes et les principes modernes de régulation.

Conclusion

Le livre de Michel Saily est utile et inspirant pour tous ceux qui s'intéressent au changement dans les entreprises et les organisations (au-delà du lean management), pour ceux qui cherchent des exemples concrets pour s'en emparer et peser dans le sens du progrès économique et social. Il nourrit la réflexion au carrefour de l'économie et du social, ce point de rencontre si précieux, qui intéresse de plus en plus de dirigeants d'entreprises et de politiques.

Les deux approches de diffusion de la démocratie que j'ai citées en introduction ne doivent pas être opposées. Elles se renforcent mutuellement. L'approche institutionnelle procure la visibilité et la sécurité de fonctionnement dont a besoin l'approche terrain pour se mettre en place (par exemple, si les salariés ont des représentants au sein du Conseil d'administration, ils seront plus enclins à...

vivre la stratégie sur le terrain). Réciproquement, la confiance construite sur le terrain facilite les compromis nécessaires à la diffusion de l'approche institutionnelle.

L'actualité récente montre que le nouveau gouvernement hésite, se cherche. Il n'a pas arrêté sa doctrine. Une première illustration nous en est donnée par la démarche de concertation autour des ordonnances sur le Travail, menée cet été en une centaine de réunions bilatérales. Au début de ce cycle, l'approche institutionnelle était privilégiée, sous la forme d'un possible renforcement de la présence des représentants des salariés au sein des Conseils d'administration. Cette mesure s'est effacée au profit de la mise en place d'une codécision à la française, sur la formation professionnelle ou l'égalité femmes-hommes, notamment, dans les entreprises mettant en place le conseil d'entreprise par accord majoritaire... une parfaite illustration de l'approche terrain !

Pour aller plus loin :

- Michel Sailly, *Démocratiser le travail - Un nouveau regard sur le lean management*, Les Editions de l'Atelier, août 2017

- Voir aussi : Vincent Bottazzi, Jean-Luc Collin, Michel Sailly et Emmanuel Couvreur, « Des espaces de discussion au service de la capacité d'action des salariés et de la performance » in Anact, « Q de vie au travail : négocier le travail pour le transformer ; enjeux et perspectives d'une innovation sociale », *Revue des Conditions de Travail* (RDCT) No 3, décembre 2015

A propos de cet article

Auteur(s) : Martin Richer

: *Démocratiser, entreprise, travail, acteurs sociaux, collectifs de travail, Michel Sailly, Démocratiser Le travail, lean management, RSE, Martin Richer*

Gouvernance des entreprises, quel pouvoir pour les salariés ?

Coup d'œil sur l'histoire : les balbutiements de l'actionnariat salarié au tournant du 20e siècle (partie 1)

par *Pierre Maréchal - 04 Septembre 2017*

La vie des entreprises est souvent traversée par les oppositions entre le capital et le travail, l'actionnaire et le salarié. Tout serait-il plus simple si les salariés étaient actionnaires. La question date pas d'aujourd'hui... Au 19e siècle, l'actionnariat salarié a été vu comme une solution pour répondre au rejet du capitalisme par les ouvriers. Au tournant du 20e siècle et jusqu'à la Première Guerre mondiale, cette question, loin d'être anecdotique, a fait l'objet de débats, de tentatives multiples en France, en Angleterre et aux États-Unis notamment.

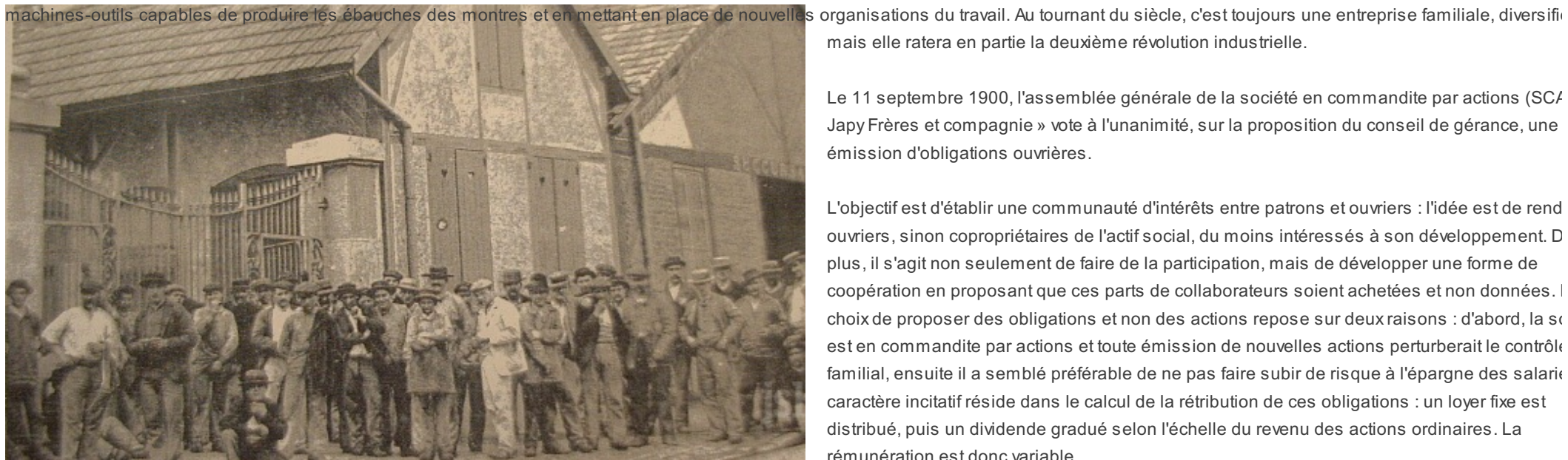
Deux grands courants, l'un issu d'une frange marginale du patronat, l'autre porté par des ouvriers de métier ont développé cette thématique. Le premier vise à transformer les salariés en actionnaires, le second à remplacer la notion d'action par celle de coopération. Nous en avons un aperçu détaillé dans une thèse de Jean Granier parue en 1910 chez Sirey, « Les actions de travail ». Dans ce premier article, Pierre Maréchal présente deux exemples d'actionnariat salarié et en tire des leçons.

Avoir de bons ouvriers

Comment obtenir des ouvriers qu'ils acceptent l'entreprise capitaliste ? Quel pacte social proposer ?

[Le 11 septembre 1900. Japy Frères & Cie crée des obligations ouvrières](#)

À la fin du 19e siècle, les établissements Japy constituent encore le premier employeur du département du Territoire de Belfort. Cette entreprise centenaire est innovante, notamment en développant



actuellement aurait plus de succès encore que la première en ce sens du moins que plus d'ouvriers viendraient. La première fois c'était l'inconnu et beaucoup éprouvaient une sorte de crainte de souscrire ; à l'heure actuelle, les demandes ouvrières prouvent la réussite du régime ; et aucun conflit ne s'est produit depuis 1900 entre les employeurs et les ouvriers ».

L'exemplarité de la démarche étonne un peu : elle est certes singulière et innovante, mais l'intérêt pour les salariés ne paraît pas décisif. En réalité, en sus de cette émission d'obligations, une autre disposition a été prise : la mise en place d'assemblées d'ouvriers participants que Jean Granier décrit de la manière suivante :

« Les assemblées d'employés d'ouvriers participants se réunissent annuellement à date fixe ; les règlements de 1900 ont groupé tous les titulaires de parts par usine ou groupes d'usines de la maison en six assemblées. Ces assemblées nomment chacune une délégation de cinq membres, comprenant au moins trois ouvriers et chaque délégation élit un président et un vice-président. Ces délégations ont pour mission (article 6 du règlement) de contribuer au maintien de la bonne harmonie entre la maison et ses collaborateurs. Elle ne s'occupe pas uniquement des questions concernant les ouvriers porteurs de parts, elles examinent et transmettent à la direction de l'usine toutes les demandes qui peuvent intéresser les conditions de travail. Mais surtout chaque fois qu'une délégation en fait la

organisations du travail. Au tournant du siècle, c'est toujours une entreprise familiale, diversifiée mais elle ratera en partie la deuxième révolution industrielle.

Le 11 septembre 1900, l'assemblée générale de la société en commandite par actions (SCA « Japy Frères et compagnie ») vote à l'unanimité, sur la proposition du conseil de gérance, une émission d'obligations ouvrières.

L'objectif est d'établir une communauté d'intérêts entre patrons et ouvriers : l'idée est de rendre les ouvriers, sinon copropriétaires de l'actif social, du moins intéressés à son développement. De plus, il s'agit non seulement de faire de la participation, mais de développer une forme de coopération en proposant que ces parts de collaborateurs soient achetées et non données. Le choix de proposer des obligations et non des actions repose sur deux raisons : d'abord, la société est en commandite par actions et toute émission de nouvelles actions perturberait le contrôle familial, ensuite il a semblé préférable de ne pas faire subir de risque à l'épargne des salariés. Le caractère incitatif réside dans le calcul de la rétribution de ces obligations : un loyer fixe est distribué, puis un dividende gradué selon l'échelle du revenu des actions ordinaires. La rémunération est donc variable.

Des facilités de paiement sont offertes pour acheter ces obligations (réservées cependant aux ouvriers ayant plus de 5 ans d'ancienneté ou aux employés ou contremaîtres présents depuis une année au moins). Ces obligations ne sont pas cessibles librement et l'entreprise détient un droit de préemption sur celles-ci.

Jean Granier en fait le bilan positif suivant : « L'émission des obligations ouvrières à revenus variables de la maison Japy Frères a donné des résultats appréciables. Ces parts de collaborateurs ont été acquises par 619 membres du personnel en 1900, dont un tiers environ d'employés. Il y a eu de fortes souscriptions de la part des principaux employés : bien que les règlements d'émission n'aient pas fixé une limite de souscription proportionnelle au salaire, le conseil de gérance a réduit toute souscription supérieure à cinq obligations suivant l'ancienneté du souscripteur (...) La société déclare en 1910 que de l'avis de tous, une nouvelle émission faite

demande, elle est entendue par le conseil de gérance sur "tous les points pouvant intéresser l'usine pour laquelle elle est déléguée". C'est elle qui a connaissance du bilan de la société et des dividendes afférents aux actions. Pratiquement dans cette maison industrielle, le conseil de gérance s'est imposé la règle de consulter la délégation des porteurs de parts sur les procédés de fabrication de la compétence particulière des ouvriers et les affaires importantes qui doivent être traitées sont la plupart du temps présentées auparavant aux délégations des porteurs de parts. »

et de conclure que « ces délégations donnent aux ouvriers capitalistes de la maison Japy des droits sensiblement supérieurs à ceux des porteurs de quelques actions par les sociétés ordinaires ».

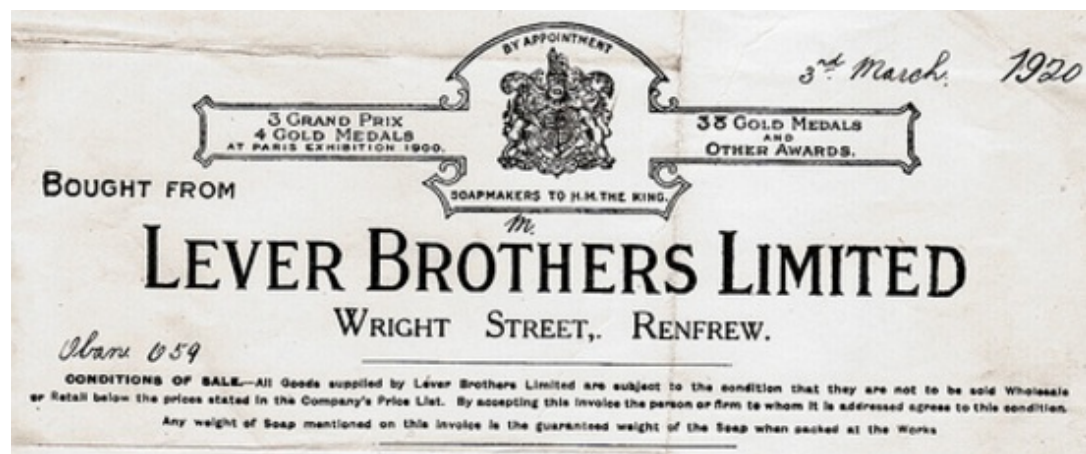
Pourquoi cette initiative à ce moment-là ?

Pour avoir des éléments de réponse, il faut consulter les travaux portant sur l'histoire économique et sociale de la région Belfort-Montbéliard. On y apprend plusieurs choses déterminantes :

- L'année 1899 fut une année marquée, dans cette région, par des mouvements de grèves violents, une tentative de marche des grévistes sur Paris.
- Ces tensions sociales ont été à l'origine d'une grave crise de gouvernance au sein de la direction de Japy frères. Henri Japy, un des principaux dirigeants qui prônait la reconnaissance du fait syndical est alors brutalement exclu de la direction.

C'est dans ce contexte de fortes tensions sociales que la solution imaginée est de rendre les salariés partenaires de l'entreprise. Cette idée, Gaston Japy, en sera un promoteur ardent notamment publiant un ouvrage en 1906 *Les idées jaunes* dans lequel il réaffirmera les vraies valeurs patronales : « *Nous voulons tous, ouvriers et patrons jaunes, la justice, l'équitable accession des travailleurs à la propriété leur donnant l'indépendance, la sécurité transformant les salariés en associés.* »

1908, USA : Le fondateur de la Maison Lever Brothers propose à ses salariés des titres d'associés



Lever Brothers est une fabrique de savon fondée en 1886 à Port-Sunlight, village industriel. Cette entreprise sera fusionnée avec Margarine Unie en 1930 pour constituer le groupe Unilever.

En 1908, son propriétaire-fondateur M. W. Lever propose à ses salariés (plus d'un millier) de titres de participation (*partnership certificates*), sortes d'actions de travail individuelles basées sur le principe de la propriété temporaire des actions.

Quelles sont ses motivations ? Dès le début de l'entreprise, M. W. Lever avait mis en place une politique sociale exemplaire - on peut notamment mentionner la cité-jardin destinée à loger les ouvriers de l'entreprise - dont une participation des salariés aux bénéfices ; mais ces compléments de revenus distribués aux salariés n'ont pas les effets attendus. Il imagine, en 1903, un nouveau dispositif (*prosperity-sharing*) qui permet une participation directe aux réserves

et aux économies effectuées dans chaque unité, mais ce système se révèle compliqué et injuste. Il doit donc l'abandonner et tirer les leçons de ses tentatives précédentes. C'est ainsi qu'il organise la distribution de titres d'associés.

Le but officiel est de favoriser le succès de l'entreprise par la prospérité de tous ceux qui coopèrent. Que faut-il pour coopérer ? Être salarié ne suffit pas pour être un salarié-coopérant ou un salarié associé. Deux autres conditions sont nécessaires à ses yeux :

- le salarié doit participer aux pertes. Si on lui donne un droit à recevoir une partie des bénéfices, il a le devoir de participer aux pertes.
- le salarié doit être pleinement impliqué dans son travail et être reconnu comme tel par la hiérarchie.

Pour cela, il cède une partie des actions qu'il détient (pour un montant de 500 000 Livres) à un trust qui est chargé de proposer les titres d'associés aux salariés (ayant plus de 25 ans et plus de cinquantenaire) selon la procédure suivante : le salarié les demande en signant un engagement pour devenir salarié-associé avec les devoirs que cela implique (servir loyalement, etc.). Les demandes ne sont pas obligatoirement honorées.

Les salariés-associés touchent le même dividende que les actionnaires ordinaires, après attribution à ces derniers du versement d'un intérêt de 5 % justifié par le fait qu'ils ont payé leur titre en argent, tandis que les salariés les ont obtenus gratuitement. Ainsi le principe est de partager les bénéfices en rémunérant d'abord le capital au taux de 5 % puis de partager le reste de manière égale entre tous les détenteurs de titres. En retour de ce droit aux dividendes, des salariés-associés participent aux pertes sociales en cas de difficultés puisque leurs titres perdent de la valeur et ont un rendement plus faible voir nul.

La détention de ces titres est un droit temporaire : si le salarié quitte l'entreprise, s'il ne remplit pas ses engagements, ses titres lui sont retirés. Néanmoins, en cas de départ à la retraite, l'entreprise convertit ces titres en certificat de préférence.

Dernière précision : ces titres ne donnent aucun droit sur l'administration des affaires.

Les problèmes de mise en œuvre

Le projet de rendre l'ouvrier actionnaire de son entreprise a - hormis les cas de transmission de l'entreprise aux salariés - presque toujours été conçu comme une tentative de réponse à la question sociale. « *L'intérêt direct donné aux salariés à la vie économique de l'entreprise n'est intervenu dans la plupart des cas que parce qu'il était considéré par les patrons comme la meilleure manière de régler les conflits avec le personnel... L'action de travail individuel était toujours la résultante d'une concession librement faite au travail par le capital* ».

À cette époque, il existait principalement pour les grandes entreprises deux méthodes pour améliorer les revenus des salariés : le développement des œuvres sociales (sous forme de logements, caisses de secours, de retraite), la participation aux bénéfices de l'entreprise (1).

Les entrepreneurs promoteurs de l'actionnariat salarié ont tous fait le constat que cela ne marchait pas bien. Mais à leurs yeux, cela n'était pas suffisant, il fallait aller plus loin, non pas pour des raisons philanthropiques, mais parce qu'un ouvrier « capitaliste » pouvait devenir un bon ouvrier.

Néanmoins, la mise en œuvre concrète de cette idée va soulever trois types de problèmes auxquels chacun apportera des solutions pragmatiques :

1. Comment faire accéder au capitalisme des salariés sans capital ?
2. Comment s'assurer du contrôle et de l'efficacité de cette initiative contre nature ?
3. Comment la pérenniser ?

1. Comment l'ouvrier peut-il acquérir des actions ?

Certains chefs d'entreprise ont proposé à leurs salariés d'acheter des actions à des conditions préférentielles avec des facilités de paiement. Certains même, comme les magasins du Printemps par exemple, leur ont imposé de le faire, considérant ceci comme un élément substantiel du contrat de travail. Cette voie a eu, comme il fallait s'y attendre, peu de succès : les salariés n'ont eu de cesse de réclamer des salaires plus élevés. Leur amputer une partie de leur pouvoir d'achat, les forcer à épargner ne pouvait pas susciter leur adhésion. Ceci n'était possible que pour la partie des mieux rémunérés. C'est, d'une certaine manière, la voie suivie par Japy Frères à la différence qu'il ne s'agit pas d'actions acquises, mais d'obligations : on dit vouloir rendre les salariés propriétaires d'une partie de l'entreprise, mais cela n'est, en pratique, pas réalisé.

L'alternative est que cela ne coûte rien aux salariés ou que cela soit perçu comme tel. Il faut pour ce faire soit leur donner des actions soit leur donner de l'argent pour les acquérir. C'est la première solution qui a été adoptée par MW Lever.

En général, c'est en introduisant une forme de participation aux bénéfices que l'on cherchera à développer l'actionnariat salarié.

Cependant la participation aux bénéfices, qui prend la forme d'un partage des profits, ne va pas de soi. Quelle est sa justification ? Comment déterminer la part des bénéfices attribués au travail ? Comment répartir cette somme entre les salariés ? On voit que cette pratique soulève une foule de questions et de revendications potentielles, et s'aventurer dans cette voie est apparu logiquement périlleux pour les capitalistes. Un argument fréquemment évoqué alors pour s'y opposer était le suivant : « pour que la participation aux bénéfices devienne légitime, se développe par conséquent et produise des effets vraiment efficaces, elle devrait avoir comme contrepartie la participation aux pertes ». On voit tout de suite la force de cet argument : qui oserait proposer à ses salariés de supporter financièrement une partie des pertes de l'entreprise. En sus, cela conduirait à devoir justifier ces pertes donc à ouvrir ses comptes. Horreur ! C'est pourtant la tentative faite par MW Lever qui, il est vrai, avait cédé gratuitement des actions.

2. Comment contrôler ?

D'une certaine manière, rendre l'ouvrier actionnaire c'est jouer avec le feu parce que théoriquement la détention d'actions donne le pouvoir et l'accès au profit.

Les entrepreneurs qui se sont lancés dans cette innovation étaient souvent les fondateurs ou leurs héritiers (capitalisme familial) et détenaient l'essentiel du capital : ils avaient la capacité de rester maîtres chez eux. Mais les enjeux économiques et symboliques de la détention d'actions sont tels que les dispositifs imaginés étaient mûrement réfléchis et probablement négociés avec les autres actionnaires. D'où une approche « sur-mesure », des formes d'actionnariat *ad hoc* dont les caractéristiques vont dépendre des circonstances et du caractère du chef d'entreprise. Ce n'est pas un hasard si dans les deux exemples cités, aucun ne propose un accès direct à des actions de l'entreprise.

Cette approche « sur-mesure » doit notamment décider si cette ouverture à l'actionnariat est ouverte à tous les salariés ou seulement à quelques-uns, en fonction de quels critères, si cette acquisition est volontaire ou obligatoire, et enfin si cette détention d'actions donne la possibilité d'aller voter en assemblée générale, voire de participer à la gouvernance de l'entreprise.

Ainsi la question se pose de décider si la souscription ou l'attribution d'actions doit être volontaire ou obligatoire. La propension naturelle est de favoriser le volontariat, mais avec le risque que le fait de ne pas souscrire puisse s'interpréter comme une attitude négative. Ainsi le volontariat laisse de côté des salariés, ce qui peut créer une division, voir des affrontements, entre ceux qui n'auront pas les mêmes vues.

Deux principes semblent avoir donc guidé les options prises :

- Éviter que des « mauvais ouvriers » deviennent actionnaires : en général, les salariés ayant montré une grande stabilité, donc fidélité à l'entreprise, seront privilégiés.
- Éviter une coalition des ouvriers.

L'accession à la condition d'actionnaires salariés ne se fera jamais dans le cas d'un droit collectif, mais toujours comme une possibilité individuelle. Il s'agit bien de créer un nouveau type d'ouvrier. Vouloir associer les salariés à la marche économique de l'entreprise implique de communiquer et d'informer. Et puis on voit se développer des formes d'expression organisées des salariés actionnaires à l'intérieur d'une entreprise dans le cas Japy Frères. Mais il ne faut pas se leurrer : il s'agit le plus souvent d'établir un contre-feu à l'éventuelle présence des syndicats.

La limite rarement franchie est de permettre que cette expression trouve une tribune dans l'assemblée générale des actionnaires. C'est pourquoi on peut dire en résumé que toute la difficulté de l'exercice est de concevoir un dispositif créant des « *actionnaires-non-actionnaires* » (2).

3. Comment pérenniser l'actionnariat salarié ?

Par nature, l'action est un titre qui a une forme de pleine propriété, perpétuelle et héréditaire. C'est un bien patrimonial, cessible. C'est une source de difficultés dans le cas de l'actionnariat ouvrier parce que la propriété capitaliste porte en elle-même la mort de l'actionnariat ouvrier : le nombre des actions n'est pas extensible et les premiers ouvriers servis empêcheront de nouveaux ouvriers de le devenir.

D'où l'idée de créer des actions temporaires (souvent appelées « *actions de travail* », se distinguant ainsi des actions de capital) dont la propriété est par exemple liée au maintien du contrat de travail. Comme l'a résumé Charles Gide : « il faut opter : ou la propriété perpétuelle, mais réservée à quelques-uns, ou la propriété pour tous, mais temporaire ».

(À SUIVRE)

Pour en savoir plus :

(1) Charles Gide, dans un article publié en 1900, avait établi un inventaire des entreprises, dans le monde, qui pratiquaient la participation. Il en avait recensé 250 dont 88 en France, 84 en Angleterre, 23 en Allemagne, 23 aux États-Unis et quelques autres en Suisse, Belgique, Hollande, Italie.

(2) La forme de ce néologisme est empruntée au psychanalyste Paul-Claude Racamier par analogie à sa définition du fantasme-non-fantasme : présente les apparences ou l'allure du fantasme, non sa nature, son statut ou sa fonction. (cf *Le génie de origines - Psychanalyse et psychoses*, Payot 2012)

A propos de cet article

Auteur(s) : Pierre Maréchal

: *Actionnariat salarié, action de travail, participation, intéressement, coopérative, syndicalisme, capitalisme, Charles Gide, Jean Granier, Louis Kelso, Aristide Briand, Mondragon, société anonyme à participation ouvrière, SAPO, Pierre Maréchal*

En lien avec cet article

Coup d'œil sur l'histoire : les balbutiements de l'actionnariat salarié au tournant du 20e siècle (partie 2)
- 17 Septembre 2017

Gouvernance des entreprises, quel pouvoir pour les salariés ?

Une syndicaliste au Conseil d'administration

par Martine Saunier, Danielle Kaisergruber - 04 Septembre 2017

Martine Saunier, syndicaliste CFDT a été de 2010 à 2016 membre du Conseil d'Administration du Groupe Thalès, élue par les salariés. Elle a bien aimé cette expérience, pas facile au début, elle a des souvenirs bien précis et en a tiré de nombreuses leçons. Voici son portrait et ses réflexions qui portent également sur les questions d'autonomie et d'émancipation dans le travail. Elle a peint au travers de deux mots d'ordre : « être actrice de ma vie » et « l'autre est une chance et non un risque ».

Est-ce un mandat comme les autres ?

C'est une longue expérience... déjà parce que j'ai soixante ans. Je suis dans le groupe Thalès depuis 1980 et je suis militante CFDT depuis 1982. Mon métier : technicienne en mesures physiques donc pas grand-chose à voir avec les débats essentiellement financiers d'un Conseil d'administration. Heureusement la vie syndicale est très formatrice et donne beaucoup d'atouts. Être membre entière d'un Conseil d'administration, organe dirigeant du groupe, c'est très particulier. Non, ce n'est pas un mandat comme les autres, d'ailleurs d'une certaine manière c'est « non syndical » : ce qui



veux dire par là, c'est que l'on doit se sentir partie prenante du groupe humain « Conseil d'administration », « faire partie de la bande » en quelque sorte. Alors que dans le travail syndical on perçoit nettement dans la société deux groupes distincts qui doivent rester éloignés (les dirigeants, « les patrons » côté et les salariés de l'autre). En un certain sens, c'est mon mandat de « prise d'altitude », de « prise de recul », mais mon appartenance à la CFDT me permettait d'être à l'aise car la Confédération est moins « bloc contre bloc » que d'autres...

J'ai été administratrice élue par les salariés du Groupe présent en Europe et aux États-Unis (35 000 salariés en France sur 64 000 dans le monde) de décembre 2010 à octobre 2016. Le Conseil d'administration compte deux administrateurs salariés et un représentant des salariés actionnaires qui possèdent 3 % du capital. Le groupe est détenu à 25,8 % par l'État et à 24,8 % par le groupe Dassault. Le secrétaire du Comité Central d'Entreprise (CFTC) participe également au CA, mais sans droit de vote et il s'y exprime d'ailleurs peu. La loi de 1993 (qui a élargi le nombre d'entreprises dans lesquelles des administrateurs salariés doivent être présents dans les CA) a prévu que ces administrateurs pouvaient être simplement désignés : je regrette un peu que le vote ait été abandonné... Pour Thalès, il y a actuellement un administrateur CFDT et un administrateur CFE-CGC.

Est-ce que l'on a du pouvoir au sein d'un CA ?

Oui et non. D'un certain point de vue, le pouvoir des administrateurs salariés est très limité en particulier sur la stratégie (mais peut-être celui des administrateurs indépendants l'est-il aussi ?), mais les aspects sociaux il peut être important. Il ne faut pas non plus oublier que les administrateurs salariés sont les seuls à connaître l'intérieur de l'entreprise, des filiales, des établissements, le « comment ça se passe ». Du coup leur parole a du poids et ils sont crédibles. J'ai aussi vécu une expérience très particulière, car pendant une année entière, l'établissement dans lequel j'avais travaillé était destiné à sortir du groupe, considéré comme n'étant pas dans le cœur de métier. Mon avis était que ce serait là une mauvaise décision, non pas parce que c'était « mon » établissement, mais en rapport à la stratégie d'ensemble du groupe et de l'équilibre de ses activités. Être membre d'un Conseil d'administration impose une responsabilité et un devoir de réserve : j'étais tiraillée et j'ai agi en discussion avec les autres administrateurs (dont certains n'avaient aucune opinion arrêtée sur le sujet qu'ils ne connaissaient d'ailleurs pas dans le détail). Vous savez, les administrateurs indépendants s'expriment très peu...

Lorsque je regarde en arrière, je me dis que nous avons pu à certains moments être des alliés de la direction de l'entreprise pour résister à des pressions trop financières ou pour intégrer davantage les dimensions de prise de risque. L'arrivée de Dassault dans le capital a également joué en ce sens.

Concrètement comment ça marche ?

En fait pour un groupe comme Thalès, les choses importantes se jouent entre les deux grands actionnaires de référence, l'État et le groupe Dassault, et la direction de l'entreprise. Donc souvent en dehors du Conseil ou dans les Comités : j'ai fait partie du Comité d'audit et des comptes : dans ce type de réunions réduites à quatre personnes, la parole est plus facile et les questionnements sont plus concrets. Alors que le Conseil va traiter en deux heures des travaux du Comité d'audit et des comptes, du Comité stratégie et du Comité des rémunérations. Il faut se représenter un véritable groupe humain : au début, en 2010, j'y étais la seule femme. Une photo de groupe prise devant le siège montre une tache de couleur au milieu de messieurs en costumes gris et cravates sombres... Avec

sur la parité au sein des Conseils d'administration, les choses ont sensiblement changé et l'ambiance générale des réunions a changé : c'est comme si la parole devenait plus fluide, plus facile.

Des changements sont aussi venus de la personnalité des PDG, par exemple le patron actuel a mis en place un séminaire annuel du Conseil d'un jour et demi entièrement consacré à la stratégie. Même si globalement le fonctionnement du CA de Thalès est ancien (depuis la Loi dite de « démocratisation du secteur public » en 1983) et que l'entreprise respecte bien les règles de bonne concorde AFEP MEDEF et l'esprit de cette participation des salariés aux instances dirigeantes. Ainsi les filiales qui ont le statut de SAS ne sont pas tenues d'avoir des administrateurs salariés, mais le choix a été fait de les conserver. Le groupe a plutôt cherché à faciliter la vie des administrateurs salariés : j'ai par exemple visité 28 établissements, disposé de tous les documents du Comité exécutif, et surtout constitué un véritable réseau professionnel de dirigeants opérationnels ou fonctionnels qui prenaient le temps de me répondre.

Est-ce que la présence d'administrateurs salariés contribue à la démocratisation des entreprises ?

Oui bien sûr, mais leur proportion est loin d'être suffisante : deux sur seize, c'est anecdotique !

Mais de l'autre côté, cela apporte beaucoup au travail syndical : des informations bien sûr, mais surtout des analyses, des explications, un accès aux dirigeants qui permet de poser les bonnes questions, de mener les bonnes discussions.

Il ne faut pas oublier que la démocratisation se joue aussi sur le terrain très concret du travail quotidien. J'ai eu la chance de participer à la fin des années 1990 à des changements d'organisation qui visaient la mise en place d'équipes de travail autonomes, accompagnées de nombreuses formations pour les managers (changement de rôles...). Il s'agissait de sortir de la vision du travail « Fais boulot, sois bête et tais-toi ». Ces évolutions posent de nombreuses questions aux syndicalistes qui parfois ont tendance à préférer les organisations du travail plus tayloriennes et traditionnelles qui leur permettent d'avoir un rôle important de critique de tous les dysfonctionnements et de formuler chaque jour toutes sortes de revendications. On ne voit pas bien ce que c'est qu'être délégué du personnel dans une équipe autonome où les salariés décident eux-mêmes des améliorations et des changements à apporter. Il faut alors redéfinir aussi le rôle des syndicalistes qui deviennent davantage des garants de ces dynamiques de changement du travail.

Mais ces changements vers plus d'autonomie et de responsabilités dans le travail quotidien ne sont pas très faciles : ainsi chez Thalès, un accord sur « L'expression des salariés » a été signé pour la période 2014-2017, mais il n'a pas reçu beaucoup d'applications.

Moi, après la longue expérience parisienne de participation au Conseil d'Administration, j'ai fait le choix de reprendre un travail au sein d'une équipe Thalès dans l'après-vente des composants à Grenoble : c'est en fait assez difficile, plus que je ne le pensais. Sept niveaux hiérarchiques me séparent maintenant du PDG... Je trouve que le travail est devenu plus compartimenté, les tâches très parcellisées, je ressens les *open spaces* comme perturbants... Je regrette les dimensions de réflexion, les visions plus transversales, plus stratégiques...

A propos de cet article

Auteur(s) : Martine Saunier, Danielle Kaisergruber

: *Émancipation, pouvoir, démocratisation, administratrice-salariée, Groupe Thalès, CFDT, autonomie, conseil d'administration, Martine Saunier, Danielle Kaisergruber*

Gouvernance des entreprises, quel pouvoir pour les salariés ?

Pour une codétermination à la française

par Martin Richer - 18 Septembre 2017

Comment donner davantage de poids à la parole des salariés dans nos entreprises et nos administrations ? Cette question n'est traitée qu'à la marge par les cinq ordonnances Travail qui occupent l'actualité du moment. Pourtant, il faut répondre à la réelle soif d'implication des salariés tout en veillant à ce que notre dialogue social produise davantage de progrès tangibles. Voici cinq pistes de réflexion pour déboucher, peut-être, sur la construction d'une codétermination à la française.



1 - Écoutons la parole des salariés derrière les ordonnances...

Les cinq ordonnances Travail portées par Muriel Pénicaud et qui marquent le début effectif du quinquennat d'Emmanuel Macron portent le titre de « ordonnances pour renforcer le dialogue social ». Au-delà du code du travail et de ses pesanteurs juridiques, il s'agit donc bien de refaire la dynamique du dialogue social. Le dossier de presse remis aux médias lors de la présentation officielle de ces ordonnances le 31 août 2017, après une centaine de réunions de concertation avec les syndicats menées durant l'été, porte d'ailleurs ce titre : « Un projet de transformation sociale d'une ampleur inégalée ; 36 mesures concrètes et opérationnelles pour l'emploi, les entreprises et les salariés en France »...

Je ne suis pas certain que ces objectifs ambitieux soient atteints par ces ordonnances - qui incluent, d'ailleurs, incorporent des mesures dont beaucoup me semblent progressistes et positives... et quelques autres régressives et dangereuses.

Posons-nous la question des spécificités du dialogue social en France par rapport à nos voisins. Il se caractérise d'abord par sa dualité, avec d'un côté les IRP (Institutions Représentatives de Personnel), qui pratiquent l'information et la consultation et de l'autre les délégués syndicaux

qui négocient. Historiquement, le modèle très largement dominant en Europe est celui de la négociation. Sous l'influence de la philosophie poussée par la Commission, notamment au travers de la Directive sur l'information-consultation, la plupart des États membres ont créé ou développé une « filière IRP », mais l'essentiel du dialogue social passe par la négociation, même si dans plusieurs pays comme les Pays-Bas, les IRP ont acquis un poids presque aussi important qu'en France. Dans de nombreux pays, l'information-consultation et la négociation se déroulent dans les mêmes instances : c'est le cas de l'Allemagne avec le *Betriebsrat*. À l'inverse, la France est le pays qui a le plus nettement dissocié les deux mécanismes.

Cette dissociation s'exerce au détriment de la négociation et en faveur d'un modèle de dialogue social qui a tendance à « tourner sur lui-même » sans parvenir réellement à influencer les décisions managériales. Le formalisme de l'information-consultation conduit les directions et les DRH à informer, à consulter... et à mettre en œuvre leur projet sans y changer un iota. Que l'avis recueilli soit positif ou négatif n'y change rien ! On en arrive ainsi à ce paradoxe que j'ai appelé le « chef-d'œuvre en péril » : les chiffres des études européennes montrent qu'en France, on consacre beaucoup de moyens (temps, argent, informations) au dialogue social, mais que celui-ci produit très peu de résultats quant à sa capacité à modifier les décisions (voir : *Management & RSE*, « [Le dialogue social à la française, chef-d'œuvre en péril](#) », Martin Richer, 5 janvier 2017).

Une autre forme de dualité très pratiquée en France est l'opposition, à mon sens totalement artificielle, entre les questions économiques, stratégiques, et d'emploi traitées en Comité d'entreprise et les questions de santé, de prévention des risques et de conditions de travail traitées en CHSCT. Cette séparation se comprenait parfaitement à l'heure où les CHSCT étaient centrés sur l'hygiène et la sécurité (domaine fortement localisé et spécialisé) et lorsque l'économie française était fortement composée d'entreprises industrielles. Mais dans une économie à 75 % tertiaire, la question du travail doit être abordée de façon holistique, par tous ses aspects économiques et sociaux.

Les 5 ordonnances font deux pas dans la bonne direction concernant ces formes de dualité :

1. Elles encouragent la formation - par accord majoritaire - d'un conseil d'entreprise qui réunirait les deux versants (information-consultation et négociation) dans cette instance unique, qui serait de droits plus décisionnels. On se rapproche du *Betriebsrat* à l'allemande.

2. Elles entérinent - après les possibilités ouvertes par la loi Rebsamen en août 2015 - la fusion des IRP (CE, CHSCT et DP) en une entité unique, le Comité social et économique (CSE).

En revanche, elles laissent des incertitudes, des reculs et des renoncements.

Parmi les incertitudes : la fusion des instances va-t-elle, comme le redoutent nombre de syndicalistes, se traduire par une réduction des moyens ? Les messages gouvernementaux sur ces questions sont pour l'heure quelque peu brouillés si bien que seuls les futurs décrets d'application donneront la réponse. Un recul des moyens apparaîtrait contradictoire avec la philosophie affirmée selon laquelle l'extension de la négociation d'entreprise doit s'accompagner du renforcement des acteurs qui en sont responsables.

Parmi les reculs : la question du travail va-t-elle être mieux traitée qu'auparavant ? Oui, car la fin de la séparation artificielle entre CE et CHSCT obligera à intégrer le travail dans toutes ses variables d'environnement. Mais à l'opposé, les lieux de dialogue s'éloignent des lieux de réalisation du travail, car la commission « hygiène, sécurité et conditions de travail » (qui de fait, remplace les anciens CHSCT sous forme d'une commission du Comité social et économique) sera obligatoire dans toutes les entreprises à risque (nucléaire, ou classées Seveso), et pour toutes les autres, à partir de 50 salariés (au lieu de 50 salariés pour les CHSCT précédemment). Cette forte demande du patronat est à mon sens une erreur historique : plus le débat s'éloigne des lieux de réalisation du travail, plus il se politise en perdant prise sur les processus de travail réel. Ce n'est l'intérêt ni du patronat ni des salariés...

Parmi les renoncements : il n'y aura pas de dialogue social loyal et équilibré en France tant que nous n'aurons pas réussi - comme l'on fait 17 autres pays européens parmi les 28 États membres - à donner une place significative aux salariés dans les instances de décision et de gouvernance. C'est ce qui avait été entrepris durant le quinquennat précédent avec la loi de sécurisation de l'emploi (2013), qui ouvrait les Conseils d'administration du secteur privé et poursuivi avec la loi « dialogue social et emploi » (dite loi Rebsamen, août 2015), qui abaissait significativement les seuils de mise en œuvre. Il fallait poursuivre dans cette voie pour aboutir à un dispositif enfin équilibré (voir ci-après). D'où la déception exprimée notamment par la CFDT.

2 - Répondons à la soif d'implication des salariés



On entend dire que les salariés en France ne seraient pas assez « engagés ». Et à l'appui, on brandit cette vaste plaisanterie qu'est l'enquête Gallup, qui sévit dans bon nombre de grandes entreprises françaises et montre que la proportion des salariés Français « engagés » est beaucoup plus basse qu'ailleurs, de façon alarmante. Il suffit de lire les questions du baromètre Gallup pour comprendre que ce dernier ne mesure pas - comme il s'obstine à le prétendre - l'engagement dans le travail, mais plutôt la qualité ressentie du management. Et c'est là que réside le véritable problème.

Aux États-Unis, on voit apparaître les *Chief engagement officers*. Leur seul problème, c'est que le sigle CEO est préempté par quelqu'un qui dispose de davantage de pouvoir(s) qu'eux... Leur problème, c'est qu'ils seront peut-être plus durables que le gadget précédent, les *Chief happiness officers*.

Cette fièvre de l'engagement, qui s'est répandue partout ces quelques dernières années, démontre le déséquilibre du contrat social, c'est-à-dire du tissu de droits et devoirs, d'attentes parfois explicites souvent implicites, qui attachent les salariés et l'entreprise. L'entreprise se désengageant du devenir professionnel de « ses » salariés, elle souhaite gérer ses creux et pointes de besoins.

de main-d'œuvre avec une flexibilité plus grande, mais elle voudrait qu'à l'inverse, les salariés s'engagent... Il y a dans cette idée d'engagement - comme dans celle qui l'accompagne, la mobilisation une coloration militaire d'embrigadement (« engagez-vous »), d'excessive passion (on s'engage pour une cause ou pour une personne) et d'unilatéralité (où sont les contreparties à cet « engagement » ?).

Plutôt que de chercher à « engager » les salariés, une saine codétermination à la française commencerait par écouter leur soif d'implication, de participation, d'initiatives. Voici pour l'illustrer, quelques chiffres en provenance de l'enquête « Parlons travail » réalisée par la CFDT, à laquelle ont répondu plus de 200 000 salariés :

- 84 % des salariés aspirent à des entreprises et administrations plus démocratiques ;
- 79 % aimeraient que leur entreprise ou leur administration ait un fonctionnement plus démocratique et qu'ils soient ainsi davantage en mesure de peser sur sa stratégie ;
- 73 % veulent participer davantage aux décisions importantes qui affectent leur entreprise ou administration ;
- Un souhait d'autant plus affirmé que 73 % des salariés estiment qu'ils sont « souvent plus lucides sur la réalité de l'entreprise que la plupart de ses dirigeants » ;
- 74 % préféreraient plus d'autonomie à plus d'encadrement.

Tous ces items, qui concentrent des avis positifs aux trois quarts et davantage, dénotent un consensus fort. Mais nous sommes loin de cet idéal dans la réalité des entreprises aujourd'hui et effectivement, le management a un rôle majeur à jouer pour dénouer la situation :

- 31 % des salariés affirment ne pas pouvoir parler librement sur leur lieu de travail ;
- 51 % disent ne pas pouvoir compter sur l'aide de leur supérieur ;
- 59 % disent que leur supérieur n'est pas soucieux de leur bien-être ;
- 62 % estiment que ne pas avoir de management ne changerait rien à leur travail.

Ce n'est donc pas l'engagement qu'il faut rechercher, mais l'implication : permettre à chacun de prendre sa place.

3 - Prenons acte du diagnostic partagé des effets de la présence des représentants des salariés dans les Conseils

Les « Assises des administrateurs salariés » organisées par le Collège des Bernardins, l'IFA (Institut français des administrateurs), le cabinet Descartes Legal et l'association RDS (Réalités du Dialogue Social) constituent un point de repère toujours pertinent pour constater les avancées. À l'occasion des premières assises (mars 2015), j'avais essayé de documenter les six apports essentiels de la présence des représentants des salariés dans les conseils, à savoir :

1. accroître la diversité des profils au sein du Conseil ;
2. élargir le champ d'intervention du Conseil et renouveler la gouvernance ;
3. évoluer vers des relations sociales plus constructives ;
4. construire des compétences sur la durée ;
5. envoyer un signal de confiance aux salariés ;
6. jouer le jeu d'une gouvernance partenariale.

Déjà à l'époque, ces six apports me semblaient relativement consensuels, aussi bien parmi les syndicats que parmi les dirigeants d'entreprises (voir : *Management & RSE*, « [Administrateurs salariés : opportunités en jachère](#) », Martin Richer, 14 avril 2015).

Les secondes Assises des Administrateurs Salariés se sont tenues le 28 mars 2017 au Collège des Bernardins et ont permis à nouveau de donner la parole à des administrateurs (salariés ou non) et à des représentants des syndicats et à des dirigeants d'entreprise. En amont de cet événement, des rencontres, auxquelles j'ai eu le plaisir de participer, ont eu lieu avec les responsables concernés des organisations syndicales (CFDT, CFE-CGC, CFTC, CGT, FO, UNSA) ainsi qu'avec plusieurs dirigeants et administrateurs de grandes entreprises, cotées ou non, qui ont accepté de partager leur diagnostic (notamment Air France, Alstom, Axa, BNP, Bouygues, Casino, CNP Assurances, Decaux, Fromageries Bel, Hermès, Institut Pasteur, Safran, Saint-Gobain, Schneider, Total, Valeo, Vallourec). Par ailleurs, je participe à l'animation d'un groupe de travail et d'échanges composé d'administrateurs salariés et présidé par Anne-Marie Mourer sous l'égide de l'IFA, qui permet là aussi, des échanges

d'une grande richesse.

Pour reprendre les termes de la synthèse des secondes Assises effectuée par KPMG (« La lettre de la Gouvernance », juin 2017), « *l'apport des administrateurs salariés est généralement perçu comme positif même si leur participation aux travaux des conseils peut soulever quelques difficultés ou nécessiter des ajustements* ».

Du côté des organisations syndicales, le soutien quasi unanime n'a pas faibli. Comme le remarque le document de référence remis aux participants aux Assises (« Seconde Assises des Administrateurs Salariés ; Synthèses des enquêtes », 28 mars 2017), qui fait la synthèse des rencontres évoquées ci-dessus, « *toutes les organisations syndicales de salariés, certaines depuis longtemps, sont favorables à la présence d'administrateurs salariés dans les Conseils, à l'exception de FO, qui critique la coresponsabilité qu'elle implique, mais qui laisse à ses adhérents la possibilité d'être désignés comme administrateur salarié. (...) Toutes soulignent que la présence d'administrateurs salariés ne doit pas être l'occasion de réduire les rôles des institutions représentatives des personnels (IRP)* ».

On note cependant l'apparition d'une certaine lassitude exprimée soit par des administrateurs salariés soit par des responsables syndicaux, qui s'impatientent de voir ces administrateurs peser davantage sur les débats et les orientations des Conseils alors que ce mandat est ingrat. « *Parmi les difficultés, on note le fait que la fonction de l'administrateur salarié et l'absence de mandat syndical ne sont pas attractives pour des membres d'OS qui ont en général un profil "militant". En outre, l'importance du rôle de l'administrateur salarié n'est pas bien connue par les salariés et sa reconnaissance reste confuse (cf. le faible taux de participation aux élections d'administrateur salarié quand il y en a). Globalement, on note que les administrateurs salariés ont souvent une expérience syndicale confirmée* ».

Du côté des dirigeants, le document de référence note que les principales craintes exprimées initialement comme les problèmes de compétence, de posture des administrateurs salariés, de difficultés liées à la confidentialité, ne se sont pas matérialisées. Au contraire, « *globalement, les personnes rencontrées sont favorables à la présence d'Administrateurs Salariés dans les conseils et jugent que leurs apports sont positifs (même dans certaines entreprises qui étaient fortement opposées à leur institution). Elles considèrent que les Administrateurs Salariés augmentent la diversité des points de vue au sein du Conseil et que leur présence contribue par là à la qualité de ses travaux. (...) Même si, pas plus que les autres administrateurs, ils n'ont toutes les compétences nécessaires, les Administrateurs Salariés sont jugés globalement utiles, on reconnaît la pertinence de leurs contributions, et on les respecte* ».

4 - Prenons les mesures qui s'imposent pour consolider la présence des salariés dans les Conseils

Malgré ce diagnostic de nature très consensuel, le conflit séculaire entre Capital et Travail a la vie dure en France et rend toute évolution délicate. Lorsque la présence des administrateurs salariés a été élargie au secteur privé (loi de sécurisation de l'emploi de juin 2013, qui résultait de l'accord interprofessionnel de janvier), cet élargissement a été opéré avec un seuil d'application très haut (5 000 salariés). Cela donnait à la France le record d'Europe puisque ce seuil était de loin le plus haut (le seuil le plus élevé se situait à 1 000 salariés pour les entreprises privées du Luxembourg et les entreprises publiques espagnoles).

Il a fallu la loi Rebsamen (août 2015) pour abaisser ce seuil à un niveau plus raisonnable de 1 000 salariés. Il reste cependant parmi les plus élevés. Dans les pays scandinaves, le seuil de déclenchement est beaucoup plus bas (25 salariés en Suède, 30 en Norvège, 35 au Danemark et 150 en Finlande). En Allemagne, il est inférieur de moitié (500 salariés).

Il faut maintenant agir sur le deuxième paramètre qui, lui aussi, contribue à brider le dispositif et l'empêche de révéler pleinement son potentiel : le nombre d'administrateurs salariés dans chaque Conseil est aujourd'hui limité à un membre pour les organes comportant jusqu'à douze administrateurs, et deux au-delà. À ce niveau, la présence des administrateurs salariés n'est pas suffisante pour véritablement peser sur l'orientation des débats du Conseil. Elle est davantage un dispositif de « témoignage » que de codécision. Écoutons Pierre Victoria, qui rend compte de son expérience et de celle de ses collègues dans un rapport de la Fédération Jean Jaurès (« La démocratie dans l'entreprise : le rôle des administrateurs salariés », 16 mars 2017) : « *La solitude de l'administrateur est parfois grande au sein des conseils. Il lui est difficile de rompre le consensus de ces assemblées où le vote est l'exception et l'unanimité la règle* ».



Dans son rapport d'évaluation de la loi de sécurisation de l'emploi, le groupe de travail de Terra Nova, que j'ai eu le plaisir de présider avec Christian Pellet (voir les références dans la section *Pour plus loin*) préconise de retenir la proportion d'un tiers d'administrateurs salariés, afin « d'aligner la France sur les meilleures pratiques européennes ».

Cinq raisons me semblent majeures :

1) Le consensus syndical, qui n'existait pas parmi les organisations de salariés est désormais formé. Comme le note le document de référence des Secondes Assises cité plus haut, « les organisations syndicales estiment que le nombre des administrateurs salariés dans les Conseils d'Administration devrait évoluer pour passer à 1/3 ».

2) L'utilité : une étude de l'ETUI (*European Trade Union Institute*) montre la corrélation entre la proportion d'administrateurs salariés parmi les administrateurs et leur perception de leur degré d'influence sur les décisions (« *Benchmarking Working Europe 2014* », avril 2014).

3) La capacité d'influence : les travaux de la sociologue américaine Rosabeth Kanter, professeure à l'université de Harvard, montrent qu'il faut qu'un groupe minoritaire représente 35 % des effectifs d'une organisation pour influencer son mode de fonctionnement et donc ses performances. On peut rappeler aussi les travaux expérimentaux menés par le psychologue Solomon Asch et publiés en 1951, qui démontrent le pouvoir du conformisme sur les décisions d'un individu au sein d'un groupe. Asch met en évidence un taux d'influence sociale minimale, qui est de 32 %. James Whittaker et Robert Meade ont répliqué l'expérience de Asch dans plusieurs pays et ont découvert des taux de conformisme assez similaires.

4) L'analyse du paysage européen (voir mon [entretien avec Aline Conchon](#) dans *Metis*) montre que la proportion d'administrateurs salariés la plus communément retenue par nos voisins est d'un tiers (Autriche, Danemark, Hongrie, Irlande, Luxembourg, Pays-Bas). En Allemagne, c'est cette même proportion d'un tiers qui s'applique pour les entreprises de plus de 500 salariés, mais au-delà de 2000 salariés, la proportion des administrateurs salariés passe à la moitié (le président du conseil de surveillance ayant voix prépondérante en cas de partage).

5) La cohérence, car puisque l'évolution de nos règles sociales donne de plus grandes latitudes à la négociation d'entreprise dans la définition de nos règles sociales, élever à un tiers la proportion des représentants des salariés dans les organes de gouvernance constituerait une évolution équilibrée susceptible d'accélérer les mutations culturelles nécessaires à notre économie.

En contrepartie, les organisations syndicales doivent redoubler leurs efforts pour présenter des candidats de qualité, capable d'adopter la posture si particulière que requiert ce mandat. Des progrès sensibles ont déjà été enregistrés dans ce domaine puisque les dirigeants et administrateurs interrogés en amont des secondes assises ont constaté que « *le comportement des administrateurs salariés est significativement différent de celui qu'avaient les représentants du CE au conseil : les administrateurs salariés ont globalement bien compris le rôle et leurs responsabilités en tant qu'administrateurs ; la crainte d'avoir des "militants" au conseil n'est globalement pas confirmée* ».

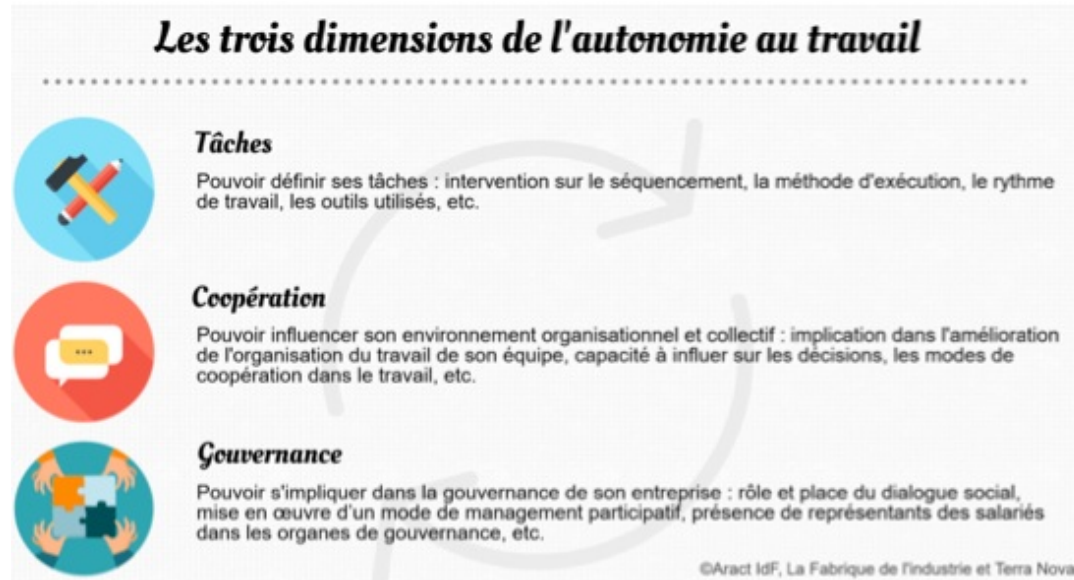
5 - Construisons la codétermination à la française

Commençons par définir cette notion qui ne nous est pas très familière en France. Voici une traduction de la définition du terme « codétermination » que donne le Dictionnaire des relations sociales d'Eurofound (*Eurofound's European Industrial Relations Dictionary*) : « *la codétermination est une structure de prise de décision au sein de l'entreprise par laquelle les employés et leurs représentants exercent une influence sur les décisions, le plus souvent à un niveau de management élevé et à un stade précoce de la formulation des décisions. La codétermination s'exerce en parallèle et complémente d'autres mécanismes de relations sociales. Elle ne se substitue pas à ces autres mécanismes, qui cherchent aussi à influencer la prise de décision managériale, comme la négociation collective* ».

La codécision n'est ni la négociation (on recherche un consensus ou tout du moins une solution acceptable par tous) ni l'autogestion (la direction reste pleinement responsable de ses décisions et leur mise en œuvre, même si elle confère un large pouvoir d'influence aux représentants du personnel).

Comment une codécision « à la française » pourrait-elle se matérialiser ? Il me semble que les modèles allemands et scandinaves procurent une base solide, mais trop centrée sur la gouvernance des lieux de réalisation du travail. Il faut donc greffer des dispositifs permettant de donner une large place d'expression au travail.

Il me semble que le modèle que j'ai créé avec mes co-auteurs de la Fabrique de l'industrie et de l'Anact sur l'autonomie au travail pourrait constituer une base robuste. En effet, l'autonomie est l'incorporation du « décider » dans l'acte de travail (voir : *Management & RSE*, « [Autonomie au travail : la France a tout faux!](#) », Martin Richer, 15 juin 2016).



Les outils pour donner vie à cette codécision à la française existent déjà, à chacun des niveaux. Il reste à mieux les intégrer et surtout leur donner davantage de visibilité et de consistance.

La codécision sur le niveau de la tâche s'opère par le dialogue professionnel, encadré par le national interprofessionnel sur la QVT (« Vers une politique d'amélioration de la qualité de vie au travail et de l'égalité professionnelle », juin 2013). À mon sens, ce dialogue professionnel doit soigneusement être organisé et construit, obéissant à des règles bien précises (voir : *Management & RSE*, « [L'expression des salariés au travail : 7 bonnes pratiques pour réussir](#) », Martin Richer décembre 2013).

La codécision sur le niveau de la coopération s'exprime par le fonctionnement des IRP et de négociation collective.

La codécision sur le niveau de la gouvernance s'effectue par la présence renforcée des représentants du personnel dans les Conseils, telle que nous l'avons esquissée ci-dessus.

Ces trois niveaux de codécision se nourrissent mutuellement, comme l'illustrent quelques questions issues d'une tribune publiée dans *Les Echos* (« Renforcer la place des salariés dans les conseils d'administration », *Les Echos*, 13 août 2017) par Christophe Clerc (Descartes Legal) et P. Baudoin Roger (Collège des Bernardins) : « *quelle pertinence aurait une stratégie qui ne prendrait pas appui sur les savoir-faire propres à l'entreprise, ou qui serait définie sans impliquer ceux qui les détiennent ? Comment stimuler l'innovation sans susciter la coopération de ceux sur qui elle repose ? Comment développer les compétences si ceux qui les détiennent ne sont pas incités à les partager ? Mais comment espérer un tel engagement des salariés s'ils peuvent penser que, au plus haut niveau, les décisions sont prises en fonction de critères financiers de court terme, sans prendre en considération le travail et l'emploi ?* »

Ces trois niveaux de codécision créent le contexte de loyauté et d'équilibre qui manque aujourd'hui à notre dialogue social. Parce que la parole des salariés doit être mieux entendue, mais aussi mieux portée dans chacune des instances. Parce que comme l'affirmait avec conviction Jean Auroux, ancien ministre du Travail, « *l'entreprise ne peut plus être le lieu du bruit des machines et du silence des hommes* ».

Pour aller plus loin :

- Résultats complets de l'étude [Parlons Travail](#)

- Christian Pellet et Martin Richer, « [Quels enseignements tirer de la mise en œuvre de la Loi de Sécurisation de l'Emploi pour orienter la réforme de notre démocratie sociale ?](#) », Rapport Terra Nova juillet 2016

- Emilie Bourdu (La Fabrique de l'industrie), Marie-Madeleine Péretié (Aract Ile-de-France), Martin Richer (Terra Nova), « [La qualité de vie au travail : un levier de compétitivité ; Refonder les organisations du travail](#) », Presses des Mines, octobre 2016

A propos de cet article

Auteur(s) : Martin Richer

: *Codétermination, France, entreprises, salariés, ordonnances, Institutions Représentatives du Personnel, CE, CHSCT, DP, représentants du personnel, administrateurs salariés, codécision, syndicalisme, dialogue social, conseils, Martin Richer*

Gouvernance des entreprises, quel pouvoir pour les salariés ?

Coup d'œil sur l'histoire : les balbutiements de l'actionnariat salarié au tournant du 20e siècle (partie 2)

par *Pierre Maréchal* - 17 Septembre 2017

La vie des entreprises est souvent traversée par les oppositions entre le capital et le travail, l'actionnaire et le salarié. Tout serait-il plus simple si les salariés étaient actionnaires. La question n'est pas d'aujourd'hui... Au 19e siècle, l'actionnariat salarié a été vu comme une solution pour répondre au rejet du capitalisme par les ouvriers. Au tournant du 20e siècle et jusqu'à la Première Guerre mondiale, cette question, loin d'être anecdotique, a fait l'objet de débats, de tentatives multiples en France, en Angleterre et aux États-Unis notamment. Voici la seconde partie d'un papier publié le 4 septembre dernier.



[Lire la partie 1](#)

L'« action de travail », un projet mort-né

Les ouvriers n'auront de cesse de trouver des formes d'organisation leur permettant d'améliorer ou d'échapper à leurs conditions. Les plus dynamiques vont acquérir la conviction que l'entreprise organisée selon le mode capitaliste leur est défavorable parce qu'elle les dépossède du produit de leur travail : ils sont exploités par le capital. Marx ne fera que reprendre et théoriser un sentiment partagé par beaucoup. Ainsi ils perçoivent que la propriété du capital de l'entreprise prive de ressources accaparées par les propriétaires qui s'enrichissent démesurément.

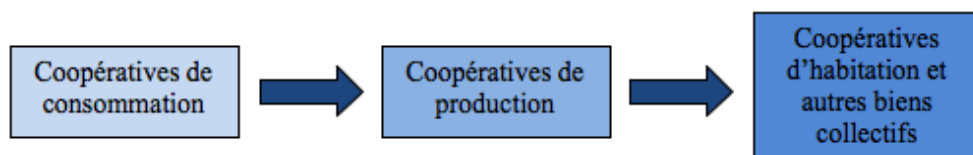
C'est pourquoi, ils vont tenter de s'organiser soit pour concevoir des entreprises sans capital c'est la voie des coopératives, soit en voulant déposséder les capitalistes de la propriété des entreprises, c'est la voie du collectivisme, soit en cherchant une voie médiane : cette dernière amènera certains à concevoir l'idée d'« actions de travail », différente de l'actionnariat salarié. Les trois voies vont être successivement explorées dans la deuxième partie du 19e jusqu'à la guerre de 14 : elles vont toutes échouer, mais laisseront des traces profondes.

L'échec politique de la coopération

Le mouvement coopératif puise ses sources à la croisée des utopistes du XIXe siècle et des mouvements associationnistes. Très tôt, les ouvriers - c'est-à-dire ceux qui ne possèdent que leurs bras et leur savoir-faire - ont cherché à se regrouper, à s'associer pour obtenir une position économique et sociale meilleure : se regrouper pour agir.

Au début, le modèle est l'organisation par métiers ayant pour objet soit la coopération de travail soit le secours mutuel. On comptera, en 1848, environ 10 000 associations et plus de 400 sociétés de secours mutuel en France. Elles seront toutes dissoutes à l'issue de la révolution de 1848. Un mouvement de ce type se retrouve dans les autres pays industrialisés, notamment en Angleterre où sont créées les premières coopératives de consommation. (cf l'expérience de Rochdale de 1844 qui invente la ristourne au prorata des activités).

En France, la première loi donnant une assise légale aux coopératives de production (SCOP) date de 1866. À cette époque, le mouvement ouvrier est toujours fondamentalement coopérativiste. Napoléon III l'avait bien compris. Cette voie sera explorée de diverses manières non sans soulever quelques problèmes de principe, dont la question de la participation. En effet, dans un certain nombre de cas, les SCOP ont été créées en relation avec les coopératives de consommation. Cette articulation a même été érigée en modèle de développement pour accumuler le capital nécessaire à la création de ce que l'on pourrait appeler des unités sociales et solidaires.



Le problème de la participation s'est posé quand les ouvriers ont voulu avoir leur part des profits dégagés par la coopérative de production : ces profits doivent-ils être partagés entre les ouvriers ou être cédés à la coopérative de consommation sous forme notamment de baisse de prix ? Cette question divisera le mouvement entre les coopérativistes et les participationnistes.

Mais les critiques les plus fortes vinrent des marxistes qui leur reprochaient trois choses :

- un patronage impérial et un afflux de capitaux extérieurs
- la distinction entre les salariés sociétaires et les salariés non-sociétaires, cause de division
- la pratique de distribution des résultats aux sociétaires qui en font, à leur tour, des capitalistes.

Tous ces débats ont fait rage au sein des mouvements ouvriers et en particulier des organisations syndicales naissantes. On peut situer le moment de basculement, c'est-à-dire le moment où l'idée de la coopérative comme solution à l'amélioration de la condition des ouvriers a perdu son hégémonie : après la Commune de Paris. Le tournant est pris : les pratiques coopératives seront durablement marginalisées. Néanmoins, cela restera une option qui permettra de belles réalisations (cf Mondragon au Pays basque, les coopératives agricoles, etc.). Aujourd'hui, la promotion de l'économie sociale est en partie dans cette veine.

Les « actions de travail »

Désormais, le mouvement ouvrier sera animé par un syndicalisme révolutionnaire partagé entre les guesdistes et les anarchistes. Pour eux, le capital doit appartenir aux ouvriers. Leur analyse est la suivante :

« Pour devenir capitaliste, il est d'absolue nécessité d'économiser sur le travail d'autrui. Qu'est-ce donc le capital ? Du travail accumulé, de la richesse cristallisée. Mais, iniquité formidable, pour que, par son accumulation, le produit du travail, la richesse acquière le caractère de capital, il est indispensable que son accumulation soit réalisée par d'autres que par ses créateurs » (Victor Griffuelhes 1er secrétaire de la CGT)

Pour réparer cette iniquité, le syndicalisme doit être « *le mouvement de la classe ouvrière qui veut parvenir à la pleine possession de ses droits sur l'usine et sur l'atelier. Il affirme que cette conquête vue de réaliser l'émancipation du travail sera le produit de l'effort personnel direct exercé par les travailleurs* ». (Idem)

La création de la CGT en 1895 répond à cet objectif. La montée des troubles sociaux sera alimentée par la théorie de l'action directe sous ses différentes formes : boycottage, sabotage et grève jus 1906, où l'échec de la grève générale signera celui du syndicalisme révolutionnaire.

Dans un tel contexte, un courant de pensée qualifié de positiviste cherchera à explorer une voie nouvelle essayant de redéfinir l'entreprise.

La notion d'« actions de travail » émergera ainsi d'un ensemble de propositions, de publications, d'articles, de thèses universitaires, de projets de loi. Ce courant prendra une dimension politique : ses promoteurs, Aristide Briand, dans un discours prononcé à Neuborg en 1909, proposera que l'on puisse constituer, dans les entreprises, des groupements d'ouvriers ayant une part de propriété, contrôle et d'administration.

Plusieurs idées-forces ont conduit à l'élaboration de l'« action de travail » :

- D'abord le constat qu'il y a une complémentarité entre le capital et le travail. Le capital en tant que moyen de financement de l'entreprise est reconnu comme nécessaire.
- L'antagonisme entre le capital et le travail réside dans l'inégale répartition des richesses : l'apport du travail n'est pas reconnu à sa juste valeur.
- Tous les systèmes d'actionnariat salarié sont considérés comme stériles parce qu'ils ne sont pas un droit de l'élément travail, mais une faveur de l'élément capital.
- Il ne s'agit pas d'acheter des actions capitalistes, mais d'émettre de nouveaux titres reconnaissant l'apport du travail.
- L'« action de travail » doit amener à la copropriété des entreprises : elle n'a pas pour objectif de faire des ouvriers des sortes de capitalistes (comme dans les coopératives).
- Les ouvriers doivent être des associés. À ce titre, ils doivent avoir un droit de contrôle notamment avoir accès aux comptes.

Ces principes soulèvent évidemment une foule de problèmes. Par exemple, est-ce que la détention des actions de travail est individuelle ou collective ? Comment s'acquièrent-elles ? Quelle est la de ces actions de travail ? Quel pouvoir donnent-elles aux assemblées générales d'actionnaires ?

Cela débouchera sur la loi du 26 avril 1917, dite « loi Briand » parce qu'elle porte le nom de l'ancien Président du Conseil de la Troisième République. Elle crée la société anonyme à participation ouvrière (SAPO). L'une des particularités de la SAPO est la création des « **actions de travail** » **attribuées gratuitement aux salariés**. Ces actions de travail ne sont pas la propriété individuelle des salariés, mais appartiennent à l'ensemble des salariés à travers la **société coopérative de main-d'œuvre ouvrière** (SCMO). Ils bénéficient ainsi, non seulement d'une quote-part des résultats, mais participent également aux assemblées générales comme chaque actionnaire. Cette participation s'effectue par l'intermédiaire de mandataires qu'ils élisent afin de les représenter. Autre particularité la SAPO : un ou plusieurs de ses administrateurs sont choisis parmi ces mandataires afin de siéger au conseil d'administration (voir le diplôme d'expertise-comptable d'Eric Bouley : *La société anonyme à participation ouvrière, une solution d'avenir pour les entreprises d'aujourd'hui*, 2009).

Ce statut existe toujours dans le Code du travail, mais comme vestige. Certaines sociétés ont été créées avec ce statut, notamment des entreprises de presse d'après-guerre (La nouvelle république, une compagnie d'aviation, UTA, et plus récemment, une entreprise Ambiance Bois).

Un thème toujours actuel, mais un espoir toujours vain

La vague de l'actionnariat salarié a traversé le XXe siècle, sous différentes formes, avec ses mêmes problématiques et ses mêmes illusions, du côté patronal comme du côté salarié.

Aux États-Unis, son apôtre a été Louis Kelso qui inventait le concept d'ESOP (*Employee Stock Ownership Plan*) en 1956, publiait son *Manifeste capitaliste* en 1958 ; il obtenait, seize ans après, une loi qui créa le dispositif fiscal 401(k) permettant le déploiement des ESOP, mais comme une variante d'un dispositif de financement des retraites.

En France, le Gaullisme a été pendant longtemps le chantre de l'actionnariat salarié, mais l'a « noyé » dans les dispositifs de la participation et de l'intéressement.

L'actionnariat salarié est aujourd'hui essentiellement un élément des systèmes de rémunération : il s'est épanoui avec la volonté d'« alignement » des dirigeants d'entreprises et de leurs cadres supérieurs sur les objectifs financiers des actionnaires et s'est surtout développé dans les multinationales et les start-ups.

A propos de cet article

Auteur(s) : Pierre Maréchal

: *Actionnariat salarié, action de travail, participation, intéressement, coopérative, syndicalisme, capitalisme, Charles Gide, Jean Granier, Louis Kelso, Aristide Briand, Mondragon, société anonyme à participation ouvrière, SAPO, Pierre Maréchal*

En lien avec cet article

Coup d'œil sur l'histoire : les balbutiements de l'actionnariat salarié au tournant du 20e siècle (partie 1)

- 04 Septembre 2017

www.metiseurope.eu