

**LA PARTICIPATION :
UNE IDÉE NEUVE**

Du même auteur :

L'Ame des démocraties, Téqui, 1994

La Famille en danger, Téqui, 1995

Méditation sur Auschwitz, Régnier, 1996.

HUGUES RONDEAU

LA PARTICIPATION :
UNE IDÉE NEUVE

Préface
de **Jacques Godfrain**,
Ministre de la Coopération



ÉDITIONS OLIVIER LAURENS

ISBN: 2-911838-02-5

© ÉDITION OLIVIER LAURENCE, JANVIER 1997.
12, rue Chabanais - 75002 PARIS.

La loi du 11 mars 1957 interdit les copies ou reproductions destinées à une utilisation collective. Toute représentation ou reproduction intégrale ou partielle faite par quelque procédé que ce soit, sans le consentement de l'auteur ou de ses ayants cause, est illicite et constitue une contrefaçon sanctionnée par les articles 425 et suivants du Code pénal.

*Pour Armand Coulardot,
mon grand-père, homme du peuple,
qui aurait tant voulu participer.*

PRÉFACE

Pour paraphraser le sociologue Henri Mendras, nous pourrions dire que nous abordons la troisième Révolution française, celle de l'entreprise et de la créativité. Dans cette logique, le Premier ministre met toute son ardeur à réformer le monde du travail en partenariat avec les interlocuteurs sociaux. Il est donc temps, comme le suggère Hugues Rondeau dans cet essai bref mais incisif, de repenser le fonctionnement des entreprises et de leurs personnels grâce à la participation, en étendant cet effort à la participation financière et sociales.

Certes l'idée n'est pas nouvelle.

Dès le Général de Gaulle en était l'initiateur. Si le grand homme a échoué face aux frilosités politiques, syndicales et socioprofessionnelles, cette époque est révolue et notre devoir aujourd'hui, dans le sillage de sa mémoire, est de lutter contre les excès de l'étatisme. le

bureaucratisme, le dirigisme et les dogmatismes qui bloquent notre société.

L'essai d'Hugues Rondeau s'inscrit également dans un cadre philosophique que n'aurait pas renié Emmanuel Mounier. Car entre socialisme et capitalisme, il s'agit de trouver la troisième voie, une issue nouvelle afin que chacun puisse librement participer aux décisions de son environnement professionnel.

En créant cette alliance entre le travail et le capitalisme, nous devons susciter une entreprise dans laquelle le progrès économique et les avancées sociales soient déclinés au même rythme.

Au moment où la crise économique assombrit l'avenir, ce livre souffle l'espoir des fondements républicains. L'égalité, la fraternité et la liberté. La liberté notamment d'un nouveau droit de participer et de se sentir enfin responsable de son destin.

Jacques Godfrain
Ministre de la Coopération

INTRODUCTION

RELANCER LA PARTICIPATION

Tout au long des années 70, la mode était, dans la foulée de Mai 68, à la révolution, au « pouvoir des travailleurs », à la critique forcenée et systématique du capitalisme. C'était le temps où François Mitterrand proclamait, sur fond de dunes et d'océans, sur tous les panneaux d'affichage de France : « Le socialisme, une idée qui fait son chemin », où le discours de « rupture avec le capitalisme » n'était pas seulement tenu Place du colonel Fabien, mais aussi rue de Solférino. C'était le temps où un véritable terrorisme intellectuel condamnait à la marginalité les partisans de l'économie de liberté, où Jean-Paul Sartre imposait aux milieux parisiens bien-pensants qu'« un anticommuniste (était) un chien ».

Quinze ans plus tard, l'idéologie socialiste est un astre mort. Le grand rêve du « paradis des travailleurs » s'est éteint à l'Est. Le modèle de l'Etat-Providence est en pleine désaffection. Et la classe ouvrière a quitté ses oripeaux prolétaires pour se rapprocher du mode de vie des classes moyennes. Le film « Germinal » ou le « Jean Jaurès » en son et lumière de Carmaux continuent à entretenir la

La Participation : une idée neuve

flamme de la nostalgie révolutionnaire. Mais la commémoration des luttes passées n'empêche pas l'idéologie qui avait été brandie passionnément par des générations de militants de se retrouver aujourd'hui vidée de son sens.

L'ILLUSION LIBERALE

C'est dans les années 80 que, dans le sillage de la Révolution thatchéro-reaganienne, le vent a tourné en faveur du libéralisme, de l'entreprise-Providence, de l'initiative privée. L'État, autrefois chanté par les mille espèces de socialismes comme l'instrument de la justice sociale et du dynamisme économique, est dénoncé comme le responsable de tous les maux visibles de notre société. La mode est à la « dérégulation », à la « main invisible » guidant la prospérité économique, à la « destruction créatrice » décrite par Schumpeter comme l'essence du capitalisme. L'argent, péché capital dans une France doublement marquée par son héritage catholique et sa tradition révolutionnaire, devient une valeur positive. On le voit même s'affirmer, dans la conscience publique, comme le moteur de la puissance, le levier par lequel on fait bouger les choses. Le chef d'entreprise, dont l'image avait été associée par le marxisme triomphant à la réalité sinistre de l'exploitation de l'homme par l'homme, devient presque instantanément le nouveau héros du jour. Compétition, efficacité, concurrence, sont les nouveaux repères qui balisent désormais le paysage imaginaire français.

Avec la chute de l'empire soviétique à la fin des années 80, on pense irrémédiable le triomphe du capitalisme libéral. Le modèle socialiste ayant prouvé définitivement son inefficacité, le modèle concurrent semble appelé à une domination sans partage. Mais survient sur ces entrefaites une crise sans précédent des économies

Relancer la participation

développées. La croissance est enrayée, le chômage atteint des taux records. On s'aperçoit que les réformes engagées par Ronald Reagan aux États-Unis et Margaret Thatcher en Grande-Bretagne n'avaient rien d'une panacée. Les méthodes de « thérapie de choc » introduites en Europe de l'Est par les économistes anglo-saxons ultra-libéraux connaissent un échec flagrant.

Au lendemain du démantèlement de la puissance soviétique, le réveil est rude : il ne suffit pas de tourner le dos au modèle socialiste pour trouver les clés de la prospérité ; si rien n'égale les désastres humains et économiques occasionnés par l'illusion marxiste, il existe bel et bien une illusion libérale pareillement trompeuse ; ce n'est pas parce que la critique socialiste s'est avérée fallacieuse que le système capitaliste sous sa forme actuelle est exempt de tares et de contradictions.

En bref, la fin du clivage idéologique Est-Ouest, loin d'effacer la nécessité de transcender les contradictions du socialisme et du capitalisme, la rend plus actuelle que jamais. C'est là où nous retrouvons la grande idée bûsée par le général de Gaulle voici maintenant un quart de siècle, celle avec laquelle il comptait parachever son œuvre : la participation.

UNE IDÉE CENTRALE DE LA PENSÉE GAILLIENNE

La participation n'est pas, comme on la souvent affirme, une pièce ajoutée à une pensée gaulliste par ailleurs fort peu doctrinale et toujours pragmatique. C'est l'expression d'une préoccupation qui revient comme un leitmotiv dans les discours et les écrits du général de Gaulle depuis 1945. Dans une lettre datée de 1966 à l'auteur de *la Réforme pancapitaliste*, Marcel Loichot, il confie :

« (...) depuis toujours, je cherche, un peu à tâtons, la façon pratique de déterminer le changement, non point

La Participation : une idée neuve

du niveau de vie, mais bien de la condition de l'ouvrier. Dans notre société industrielle, ce doit être le commencement de tout, comme l'accès à la propriété le fut dans notre ancienne société agricole ».

Alain Peyrefitte a su saisir l'aspect central de la participation dans la vision gaullienne et les bouleversements sociaux qu'elle impliquerait une fois mise en application quand il écrit :

« C'est la thèse dynamique... qui s'oppose au pessimisme de Marcuse, au rigorisme parfois inhumain de Galbraith. La participation ne serait rien de moins que la prise de conscience des responsabilités de l'homme dans la civilisation moderne et le moyen de surmonter l'antagonisme vieillissant entre socialisme et capitalisme ».

Malheureusement, la vision prophétique du Général n'a pas trouvé une époque propice. D'une part, elle apparaissait comme une concession à l'esprit révolutionnaire de Mai 68, alors que, dans ses grandes lignes, elle avait été formulée dans les années qui précédaient la révolte étudiante. D'autre part, les clivages idéologiques entre capitalisme et socialisme, que le général de Gaulle s'est toujours efforcé d'atténuer, étaient bien réels et rendaient impossible, dans un pays aussi marqué par le conflit gauche-droite que la France, un débat serein sur la participation.

L'échec du référendum de 1969 n'aboutit qu'à enterrer durablement l'idée généreuse de la participation, d'autant plus qu'elle tiendra peu à cœur aux successeurs du fondateur de la Cinquième République. Georges Pompidou, qui fut mieux inspiré, n'y voyait que « soviets » ou « régime d'assemblées ». Valéry Giscard d'Estaing ne tint jamais à s'écarter des formules classiques d'organisation socio-économique. Quant au « règne » de François Mitterrand, on l'a vu osciller d'un projet de rupture anti-capitaliste au ralliement pur et simple aux formes de libéralisme les plus usées.

Relancer la participation

Est-il possible dans ces conditions de relancer politiquement l'idée de la participation en France ? Le gouvernement Balladur a tenté de le faire. Mais cette initiative est restée trop timide, trop cosmétique, trop peu relayée par la grande presse. Certes, le maintien à l'Elysée de François Mitterrand était peu propice à relancer un projet aussi ambitieux que celui de la participation. Le septennat de Jacques Chirac constitue notre point de mire pour cet objectif. Et c'est dès maintenant que doivent être jetés les premiers jalons d'une telle entreprise. D'où l'objet de ce livre.

Le patron solitaire a vécu

Si l'idée politique de la participation n'a guère évolué ces vingt dernières années, il n'en a pas de même dans le débat économique, même si cela s'est traduit sous des formes qui se prêtent peu aux effets médiatiques. Parmi les évolutions récentes les plus marquantes concernant l'organisation du travail, l'on note la prise en compte et la valorisation des ressources humaines, la reconnaissance de la pertinence de la parole de tous les salariés et de leurs représentants, la recherche d'une autonomisation et d'une responsabilisation des salariés pris individuellement. Autant de tendances qui vont dans le sens d'un développement de l'élément participatif dans la vie des entreprises.

La dynamique participative dans le monde du travail s'est traduite par un foisonnement d'initiatives : mise en place d'équipes semi-autonomes, de cercles de qualité, de groupes d'expression ou de projet, etc. Toutes n'ont pas répondu aux espérances que l'on plaçait en elles. Les cercles de qualité, par exemple, en dehors de quelques succès ponctuels, n'ont pas trouvé en Occident le même terrain favorable qu'au Japon, où ils sont nés. Mais l'échec de certaines formes de participation n'est-il pas largement dû à l'absence de remise en cause d'une organisation du travail qui reste majoritaire-

La Participation : une idée neuve

ment taylorienne? Ces diverses tentatives n'ont en tout cas pas été inutiles en ce qu'elles ont servi de révélateur aux insuffisances des méthodes et des rapports de travail non fondés sur la concertation et la mobilisation du potentiel humain. Grâce à cette activité expérimentale, il est désormais à peu près acquis pour tous les partenaires socio-économiques que le développement de la participation renforce les liens entre les personnes, leur capacité à travailler ensemble. Indéniablement, elle va dans le sens d'une efficacité renforcée et d'une amélioration des conditions de travail.

Les chefs d'entreprise, si l'on en croit une enquête menée outre-Manche par Peter Herriot, directeur des études du centre de management Sunridge Park, auprès de 260 PDG et directeurs généraux, sont les premiers à reconnaître que l'avenir est à la participation et que les entrepreneurs qui ne le comprendront pas se retrouveront hors course. À la question « À quoi ressemblera le manager de l'an 2000 ? », les dirigeants interviewés ont répondu que le patron de demain devra disposer de trois grandes qualités : savoir-faire confiance à ses équipes ; être capable de fonctionner en réseau et de forger des alliances ; et, enfin, être en mesure de gérer le changement de façon consensuelle. Les responsables interrogés estiment que les dirigeants d'entreprise auront besoin d'établir des relations beaucoup plus nombreuses qu'actuellement et de savoir comprendre des cultures différentes. En revanche, les dirigeants pressés ont peu d'avenir, faute de savoir prendre le temps d'encourager les autres et de méditer sur les conséquences de leurs erreurs. Le dirigeant solitaire répandant la bonne parole depuis le sommet de la pyramide entrepreneuriale a vécu. Ses enfants seront loués pour leur capacité à apprendre des autres et à s'imprégner de la diversité.

Relancer la participation

LE RÊVE DE KARL MARX REVU ET CORRIGÉ

Dans un éditorial du *Financial Times* de Londres, Chartes Handy, auteur de nombreux ouvrages sur les entreprises et leur avenir, renchérit :

« Aussi étrange que cela paraisse, c'est précisément à l'heure où la victoire du capitalisme sur le communisme est plus éclatante que jamais que nous voyons se réaliser le grand rêve de Karl Marx - et ce sous une forme qu'il était à mille lieues d'imaginer.

« Dans une dizaine d'années, les travailleurs des entreprises les plus florissantes seront véritablement « propriétaires des moyens de production », tout simplement parce que ces moyens de production se trouveront dans leur tête et au bout de leurs doigts ».

À l'appui de sa démonstration, l'économiste anglais avance que, d'ici la fin du siècle, au moins 70% des tâches à accomplir dans les entreprises exigeront non pas des capacités manuelles, mais bien plus des capacités intellectuelles. Parvenu à ce point, le cliché selon lequel les ressources humaines constituent le capital le plus précieux prendra le caractère d'une réalité sonnante et trébuchante. Déjà bon nombre d'entreprises affichent une valeur boursière trois à quatre fois supérieure à celle de leur capital immobilisé. Cet écart ne correspond pas aux actifs incorporels, mais il représente ni plus ni moins la valeur estimée par le marché du capital intellectuel dont dispose la société : ses brevets, ses marques et ses recherches en cours, mais aussi les compétences, les connaissances et l'expérience de son personnel.

Dès lors, toute la difficulté pour l'entreprise d'un futur qui est en réalité très proche, consistera à trouver des façons de fidéliser les acteurs sur lesquels reposent son avenir. Il ne suffira pas de proposer de bonnes conditions de travail et d'embauché, car n'importe qui pourra en faire autant. Pour devenir un « employeur privilégié », il faudra

La Participation : une idée neuve

pratiquement faire de ses employés des partenaires, leur offrir davantage de prises de participations financières et de primes, afin qu'ils se sentent aussi concernés par l'avenir de la société, pour le meilleur et pour le pire.

Et l'auteur de livrer le profil de l'entreprise de demain sous des couleurs incontestablement « participatives » : elle « doit être à la fois grande et petite, locale et internationale, resserrée et lâche. En d'autres termes, elle doit être fédérale. Or le fédéralisme est trop mal compris de ce côté-ci de la Manche et de l'Atlantique. Il est de très mauvais aloi dans les régimes monarchiques et oligarchiques parce qu'il est fondé sur le partage du pouvoir, le compromis et la négociation. Méconnu, peu apprécié et difficile à mettre en œuvre, il représente pourtant l'avenir de toutes les entreprises, car les systèmes centralisés reviennent trop cher, sont trop souvent mal avisés, trop restrictifs et trop contraignants pour l'esprit humain. Mais lorsque cet esprit humain constitue l'essentiel de votre capital, il faut en tenir compte. Voilà le grand défi auquel doivent se préparer nos entreprises si elles veulent rester compétitives ».

LE TEMPS DE LA TROISIÈME VOIE

En France aussi, la réflexion socio-économique s'engage résolument dans le sens d'un avenir « participatif » de l'entreprise. Ainsi en est-il du « capitalisme stratégique » défini par Christian Saint-Etienne, professeur associé à l'université Paris-Dauphine, dans les colonnes du *Monde* (27 juillet 1993) :

« Dans le contexte d'une économie ouverte avec liberté de mouvements de capitaux, en voie d'internationalisation rapide, la troisième voie entre le capitalisme individualiste et le socialisme est celle d'une économie attirant les unités de conception et de production des firmes en réseaux ; l'État doit favoriser l'activité pro-

Relancer la participation

ductive et participer activement à l'éducation et à la formation de la population active et au développement d'un système de santé efficace au coût maîtrisé.

« Le social de cette troisième voie n'est pas le complément visant à huiler les rouages pour éviter les explosions sociales ou l'étalage de la pauvreté. Dans ce capitalisme stratégique, le social, c'est-à-dire l'effort incessant d'amélioration de la qualité intellectuelle et de la santé physique de la population, s'inscrit dans l'action à long terme tournée vers la qualité des produits et le service à la clientèle qui exige une main-d'œuvre fidélisée, hautement qualifiée, avec un encadrement capable de percevoir les évolutions de la demande.

« Le social, tel que défini ci-dessus, est au cœur du système capitaliste moderne. La main-d'œuvre qualifiée est, non le combustible, mais l'âme du processus de production. Une éducation professionnalisée et une formation permanente conduisant à la promotion sociale sont la canne à pêche qui libère plutôt que le poisson qui asservit ».

Ainsi, la réflexion économique contemporaine rejoint la vision, brossée par le général de Gaulle, d'une troisième voie entre le capitalisme individualiste fondé sur la propriété privée du capital et l'enrichissement personnel et le socialisme fondé sur la propriété collective du capital et l'allocation des ressources par un État dirigiste. Nous avons là tous les signes que la conjoncture actuelle, aux plans aussi bien intellectuel, économique que politique, favorise la reprise du grand projet de la participation qui est resté dans les cartons de la Cinquième République en attendant son heure. C'est aux politiques maintenant de prendre le relais des économistes de manière à ce que l'État, par son action dynamique, soutienne et renforce des initiatives prometteuses, mais restées trop isolées et trop ponctuelles jusque là. À l'aube d'un nouveau septennat, dans un contexte socio-économique difficile, la

La Participation : une idée neuve

France a besoin d'un grand projet pour mobiliser les énergies nationales et conjurer les forces d'inertie qui grippent les rouages de notre société. Pourquoi pas la participation ?

Chapitre 1

LA PARTICIPATION, UNE IDÉE NEUVE

La réforme sociale basée sur la participation a véritablement constitué la grande idée de la fin de « règne » du général de Gaulle. Edgar Faure, dans un texte daté de 1970, nous livrait son sentiment à cet égard : « Bien que gaulliste intellectuel, gaulliste philosophique, j'ai souvent sous-estimé l'importance de la participation chez le général de Gaulle, j'étais tenté de la confondre avec des opérations telles que l'intéressement. En réalité, là encore, le général de Gaulle avait une vue prophétique. C'étaient les gestionnaires dont j'ai fait quelquefois partie qui se sont trompés ».

Après la tourmente de mai 1968, l'ancien chef de la France libre sentit le temps venu de proposer à ses concitoyens une vaste réforme qui bouleverserait la société française radicalement. Le raz-de-marée électoral de juin en faveur du pouvoir gaulliste sanctionnait les excès nés de l'insurrection étudiante. Mais le général de Gaulle ne comptait pas user de ce surcroît de légitimité pour conforter les vues conservatrices, sinon, au contraire, pour les mettre à rude épreuve selon l'un de ses ministres cité par Jean

La Participation : une idée neuve

Lacouture, il aurait dit au lendemain du scrutin victorieux :
« C'est une chambre PSF (ancien parti du colonel de La Rocque à la veille de la guerre). Je lui ferai faire une politique PSU. »

Dans sa fameuse conférence de presse du 9 septembre 1968, la première depuis les événements de mai, le fondateur de la Cinquième République lance officiellement son projet :

« Dans une entreprise, la participation doit prendre trois formes distinctes. Pour ceux qui y travaillent, il faut d'abord qu'elle comporte l'intéressement matériel direct aux résultats obtenus, ensuite le fait d'être mis au courant de la marche de l'entreprise dont le sort de chacun dépend, et enfin la possibilité de faire connaître et de faire valoir leurs propositions pratiques. »

Et de brosser une perspective qui n'était pas sans épouvanter les partisans d'un ordre social bien établi :

«...Il s'agit de faire en sorte (...) comme cela est fait pour les actionnaires qui y engagent leur argent (...) que la direction reçoive et accueille périodiquement les propositions que chacun (de ceux qui apportent leur travail) croit utile de formuler, que les mandataires de chaque catégorie de personnel (...) soient élus par tous ses membres au scrutin secret sur des candidatures librement posées, et d'attribuer le contrôle de ce qui sera prescrit par la loi à une juridiction où l'Inspection du travail aura, bien sûr, son rôle à jouer... »

DE GAULLE, UN FAUX JACOBIN

Le désir originel du général de Gaulle était de faire de la participation sociale le thème central d'un référendum marquant le soutien des Français à sa politique. Mais Jean-Marcel Jeanneney, en bon juriste, lui fit valoir que la refonte des rapports entre capital et travail ne se prêtait guère à la procédure du référendum. À contre-

La participation^ une idée neuve

cœur, le général se résolut à ce que la grande réforme proposée lors de la consultation ait trait à un autre sujet : la régionalisation et la refonte du Sénat. La logique commandant la réforme régionale et la participation dans les entreprises était similaire : dans les deux cas, il s'agissait de favoriser les initiatives venant de la base et de libérer les citoyens d'une autorité trop exclusive et trop centralisée.

Sa volonté de restaurer l'autorité de l'État français avait faussement collé au général de Gaulle une image de jacobin jaloux des prérogatives du pouvoir parisien. Mais, comme toujours homme des circonstances, il avait tiré, de plus de dix ans d'expérience à la tête de l'État, la conclusion que le centralisme absolutiste, impérial et républicain vouait ce pays à l'asphyxie, et il avait décidé de desserrer le corset. Néanmoins, sans être secondaire dans la pensée gaullienne, le thème régional n'était pas son premier choix comme objet d'un référendum qui, selon lui, devait marquer un nouveau départ pour la France. Ce flottement fut propice au rejet par les Français d'un texte jugé trop technique et manquant du souffle qui caractérisait généralement les initiatives gaulliennes. À cela s'ajoute que le général de Gaulle fut de toute évidence écarté du pouvoir par la conjuration de ceux qui ne voulaient à aucun prix de la participation, qu'ils fussent membres de la majorité ou de l'opposition, de la gauche qui craignait de se voir privée de son fonds de commerce aussi bien que de la droite frileuse qui a toujours fait horreur au général, y compris quand elle le soutenait électoralement.

Autre fréquent contresens sur le sens de la participation dans la pensée gaullienne : elle ne serait que la réponse maladroite, tardive et embarrassée au séisme de Mai 68, la caution sociale d'un régime fondamentalement conservateur. En fait, de Gaulle était hanté depuis toujours par un souci quasi obsessionnel : dépasser la querelle idéologique, qu'il trouvait passablement vaine, entre

La Participation : une idée neuve

capitalisme et socialisme, trouver la façon pratique de déterminer le changement, non point du niveau de vie, mais de la condition des ouvriers. Lors d'un meeting RPF au Bois de Boulogne le 1^{er} mai 1950, transparait sa préoccupation profonde :

« Liés aux machines quant à leur travail, au patron quant à leur salaire, Ces ouvriers) se sentent moralement réduits et matériellement menacés. Et voilà la lutte des classes ! Elle est partout, aux ateliers, aux champs, aux bureaux, dans la rue, au fond des yeux et des âmes. Elle empoisonne les rapports humains, affole les États, brise l'unité des nations, fomenté les guerres. Car c'est bien la question sociale, toujours posée, jamais résolue, qui est à l'origine des grandes secousses subies depuis trente-cinq ans. Aujourd'hui, c'est la même question, toujours posée, jamais résolue, qui pousse le monde vers un drame nouveau. »

LE SYSTÈME LOICHOT

C'est la lecture début 1966, donc deux ans avant le choc de Mai 68, d'un texte dactylographié de vingt pages qui est, en grande partie, à l'origine du projet gaullien de la participation. L'auteur en était Marcel Loichot, polytechnicien et fondateur d'un groupe industriel international des plus prospères. Dans un essai à l'écriture dense, cet homme de terrain qui n'était pas issu du gaullisme historique exposait les grandes lignes de la « mutation pancapitaliste » qui, selon lui, devait permettre de dépasser les contradictions des deux systèmes antagonistes du capitalisme et du socialisme.

Le 3 janvier 1966, Louis Vallon, après avoir eu connaissance de l'essai de Marcel Loichot, l'appelle dès la première heure. Il ne lui cache pas son enthousiasme. Il a, dit-il, enfin trouvé la théorie et le modèle concret pour l'œuvre qu'il s'emploie depuis vingt ans à promouvoir

La participation, une idée neuve

aux côtés du général de Gaulle. Et il juge « colossal un texte permettant à ceux qui veulent bien réfléchir de tout comprendre en trois heures », À l'instigation de Louis Vallon, Loichot inonde d'exemplaires ministres et députés. C'est alors que le texte est lu en plus haut lieu. Dès le 21 janvier René Capitant publiera une synthèse dans *Notre République*. Selon lui, « ce n'est pas UNE solution, mais LA solution ». Il va jusqu'à préconiser que l'engagement pris par l'amendement Vallon qui, en 1965, avait jeté les premières bases de la participation, soit tenu sur la base du mémoire de Marcel Loichot et il écrit quelle influence déterminante il attribue à la réforme sur le déroulement du septennat.

Et les choses de s'accélérer à la suite de cet article. Dès le 21 au soir. *Le Monde* sous-titre : « Le système Loichot » et lance le mot « Pancapitalisme » dans la grande presse. Le 27, l'agence catholique Veritas cite les informations diffusées par René Capitant « comme un événement à faire pâlir les faits les plus spectaculaires de la journée », tout en observant que « la synthèse d'un polytechnicien est à tout le monde, et que M. Mitterrand pourrait s'en emparer ».

Désormais, Marcel Loichot, Louis Vallon et René Capitant travailleront de concert, en communication étroite avec le général de Gaulle, pour pousser l'idée de la participation dans les entreprises.

AUX ORIGINES DE L'ALIÉNATION

Précisant sa vision dans un ouvrage paru courant 1966 sous le titre de *La Réforme Pancapitaliste*, Marcel Loichot part d'un constat sur les défauts inhérents au système capitaliste tel qu'il s'est développé depuis la révolution industrielle : « U cupidité des premiers bâtisseurs de manufactures comme l'anarchie économique prônée par le libéralisme entraînent l'exploitation effrénée de

La Participation : une idée neuve

l'homme par l'homme : des enfants de moins de huit ans travaillent au fond des mines ; le quart de la population peut se trouver réduit au chômage et à la misère noire ; le travailleur, privé du soutien de la corporation, est isolé, désarmé, sans défense devant la loi de l'offre et de la demande, en un temps où le besoin d'industrialisation rend le capitaliste tout-puissant ».

Même si les défauts du capitalisme se sont atténués depuis les premiers temps de la Révolution industrielle, il est difficile de voir en lui la structure économique-sociale souhaitable pour l'humanité. Dans la société capitaliste où nous vivons, écrit Loichot, « seul un petit nombre détient les moyens de production tandis que la grande masse du Peuple subit une véritable aliénation ». Ceux qui ne possèdent pas se voient nier leur dignité d'être humain, non pas tant parce qu'ils n'ONT rien, que parce qu'ils ne SONT rien. Ils n'ont pas les moyens de développer leur nature d'hommes faits pour concevoir des projets et pour les réaliser avec leurs propres outils.

C'est pour mettre fin à l'aliénation caractéristique de la société capitaliste que Karl Marx et les principaux théoriciens du socialisme ont édifié une doctrine qu'ils ont présenté comme une véritable science de la conduite des sociétés humaines. Cette doctrine se propose de mettre fin à l'exploitation de l'homme par l'homme, et sa pièce maîtresse est, par l'expropriation généralisée, une collectivisation des biens de production qui se traduit de facto par l'instauration du moncapitalisme d'État.

L'expérience des pays de l'Est, souligne Loichot, prouve que la mise en œuvre d'un tel système, loin d'atteindre son objectif proclamé de désaliénation, aboutit à une aliénation encore plus profonde qu'en régime capitaliste. En régime socialiste, l'ouvrier, quoi qu'en dise la propagande, n'a pas trouvé dans le remplacement de l'oligo-capitalisme par le moncapitalisme ce sentiment intime de désaliénation qu'il espérait de tout temps. Ses maîtres dans l'entreprise sont toujours choisis par d'autres que lui, plus

La participation, une idée neuve

lointains encore, et qui, comble de misère, ont leur conscience pour eux quand ils augmentent les normes. La Russie marxiste prétend avoir réalisé le « gouvernement pour le Peuple », en réalité elle n'est parvenue qu'à instaurer le « gouvernement de l'État, par le Fonctionnaire ». Le socialisme marxiste se pose donc comme une fausse solution au problème de l'aliénation.

Face aux imperfections du communisme, le vieux libéralisme, « cette forme policée de l'anarchie économique », n'a pas été capable de produire une réelle alternative. Il a tenté de pallier ses propres défauts par un replâtrage hâtif. Ainsi a-t-il ajouté à ses propres mécanismes de tels aménagements qu'on n'y trouve aujourd'hui que des pièces rapportées : droit syndical, droit de grève, garantie de l'emploi, planification, sécurité sociale, comités d'entreprises, intéressement des travailleurs, prix imposés, nationalisations, cogestion...

Mais si les nations non communistes ont théoriquement et pratiquement abandonné le libéralisme économique du XIX^e siècle, elles n'ont pas *pour* autant élaboré de doctrine nouvelle. Leur comportement actuel n'est justifié qu'empiriquement, et aussi parce que le communisme s'avère un produit bien imparfait de substitution. Ainsi, conclut Loichot, « les deux conceptions du monde ne semblent pas plus capables l'une que l'autre d'édifier durablement l'Age d'Or. »

D'où l'urgente nécessité de formuler une théorie non communiste qui dépasse le marxisme et qui soit capable d'enflammer les esprits et les cœurs aussi bien que le communisme a su le faire pendant un temps. Cette nouvelle doctrine économique-sociale aurait pour objet de réussir la désaliénation au nom d'une éthique ambitieuse revalorisant la notion de dignité pour toute personne humaine.

LA VOIE PANCAPITALISTE

Au fur et à mesure de ses investigations, Marcel Loichot s'aperçoit, à sa propre surprise, de l'énorme vide existant en la matière : « si incroyable que cela semble, il n'a été entrepris aucun travail de fond pour édifier la base théorique d'une construction politico-sociale évitant les inconvénients du marxisme appliqué tout en comblant le vide doctrinal où se complaît l'Occident ». On a pensé neutraliser Staline avec la bombe nucléaire, mais on n'a rien fait pour résoudre à la racine les problèmes réels d'où le communisme tient sa force.

Sans vanité excessive, mais avec la conviction profonde d'être animé par une vision novatrice, Loichot propose son propre projet Pancapitaliste comme l'ébauche tant cherchée d'une Troisième Voie entre les systèmes, qui ont tous les deux échoué, du capitalisme et du socialisme.

Ramenée à sa plus simple expression, la voie pancapitaliste est celle :

- où la notion de capitalisme, c'est-à-dire de propriété privée et transmissible par héritage des biens de production, serait intégralement maintenue,
- et où tous les travailleurs deviendraient ipso facto des capitalistes en recevant en tant que tels des actions de leur entreprise.

En d'autres termes, la théorie pancapitaliste propose de conserver dans le capitalisme ce que le socialisme supprime mais qui est nécessaire à l'équilibre et à l'épanouissement de l'être humain : l'aspect inviolable et sacré de la propriété privée. En même temps, il élimine dans le capitalisme sa tare fondamentale : l'appropriation exclusive des moyens de production par une minorité de possédants, en ouvrant la voie à cette ultime conquête sociale que représente l'accès le plus large à la propriété des moyens de travail. La clé pour y parvenir consiste à partager l'augmentation de biens de produc-

La participation, une idée neuve

tion entre le capitaliste et le travailleur de manière équitable.

Pour réaliser un tel partage, Marcel Loichot refuse de s'enfermer dans un schéma préétabli et propose mille méthodes envisageables. À titre indicatif, il esquisse la suivante :

« - Toute entreprise employant par exemple plus de dix personnes doit obligatoirement être constituée en « société pancapitaliste ».

- Le capital d'une société pancapitaliste est productif d'intérêts à un taux très raisonnable, par exemple 5 %, ou encore le taux utilisé par le Crédit national pour ses prêts à long terme ; ces intérêts sont nécessairement comptabilisés en dépenses et distribués

- Le bénéfice subsistant est obligatoirement ajouté au capital ; les actions correspondantes, incessibles pour dix années, sont réparties pour moitié entre les actionnaires antérieurs proportionnellement à leurs actions, pour moitié entre les travailleurs de l'entreprise proportionnellement à leurs salaires de l'exercice.

- Naturellement, les porteurs d'actions, qu'elles soient anciennes ou nouvelles, jouissent des mêmes droits et notamment élisent ensemble le conseil d'administration, lequel nomme le président-directeur-général et contrôle sa gestion.

- Les droits d'attribution d'actions gratuites par voie de réévaluation de l'actif sont répartis pour moitié entre les porteurs d'actions au jour de la distribution, pour moitié entre les travailleurs ayant œuvré pour l'entreprise dans les dix exercices clos antérieurement à ce jour, et cela proportionnellement aux salariés perçus ; il en va de même des droits de souscription en espèces, ceux-ci pouvant être négociés par les travailleurs comme par les porteurs d'actions s'ils préfèrent ne pas souscrire.»

La Participation : une idée neuve

« LE GOUVERNEMENT DU PEUPLE, PAR LE PEUPLE, ET POUR LE PEUPLE »

Une fois une réforme de ce type instaurée, les conséquences à moyen terme sur la société que nous connaissons seraient considérables. Un simple calcul montre que, sur la base d'un autofinancement annuel représentant 6% du capital initial, un partage à égalité des nouvelles actions entre capitalistes et salariés donnerait à ces derniers la majorité du capital au bout de vingt-cinq ans. Ainsi, sans drame, sans spoliation de l'actionnaire primitif, les salariés deviendraient au fil des ans propriétaires d'une part croissante des entreprises.

D'où la définition lapidaire donnée par Marcel Loichot du Pancapitalisme : là où les capitalistes prônent « le gouvernement de l'actionnaire, par le technocrate, et pour le Peuple » et où les communistes demandent « le gouvernement de l'État, par le fonctionnaire, et pour le Peuple », le Pancapitalisme s'affirme comme « le gouvernement du Peuple, par le Peuple, et pour le Peuple », selon la célèbre formule d'Abraham Lincoln sur la liberté politique.

Sur les perspectives ouvertes par un tel bouleversement social, Marcel Loichot devient lyrique :

« L'adoption d'une telle théorie serait d'une portée immense. Elle résoudrait en effet le plus rationnellement du monde l'équilibre jamais encore obtenu entre revenus, production, consommation, investissements. Elle réaliserait, également pour la première fois dans l'histoire des hommes, la convergence des impératifs moraux ou humanitaires et des exigences du développement économique de la Nation toute entière. En effet, si le problème de la désaliénation des travailleurs était résolu, la lutte des classes n'aurait plus de raison d'être et les travailleurs, quittant leur peau de mercenaires, deviendraient pour l'Entreprise des associés à part entière

La participation, une idée neuve

œuvrant pour sa prospérité comme pour la leur propre. Les rapports internes entre hommes ou entre groupes sociaux s'en trouveraient alors radicalement modifiés, une mutation ontologique ayant transformé l'essence même du travailleur, devenu de droit un « heureux possédant ». Et le dualisme des classes supprimé par extinction de la plus basse, une seule catégorie d'hommes, stratifiée uniquement par niveau de compétence, habiterait enfin un monde réunifié ».

TRANSCENDER LES CONTRADICTIONS ENTRE CAPITALISME ET SOCIALISME

Nul doute que le « système Loichot » devrait être revu dans ses modalités pratiques à la lumière de l'expérience politique, économique et sociale accumulée ces vingt-cinq dernières années. Nul doute également que sa critique du socialisme réel - écrite, ne l'oublions pas, à une époque où des économistes parmi les plus distingués voyaient l'économie soviétique dépasser l'économie américaine avant la fin du siècle - sous-estimait les méfaits occasionnés par la mise en œuvre des théories de Karl Marx. Mais il n'en demeure pas moins que la vision de Marcel Loichot reste d'une inspiration étonnamment actuelle en cette fin de siècle marquée par l'effondrement du système soviétique et par la crise d'un monde capitaliste pourtant dépourvu de concurrent idéologique sérieux.

Globalement, le Pancapitalisme permet de transcender les contradictions entre le capitalisme et le socialisme. Il supprime le dualisme des classes dénoncé par l'idéologie marxiste et offre une alternative réaliste et généreuse aux rigidités du socialisme tout en comblant le vide doctrinal où continue à se complaire l'Occident. Proche des préoccupations sociales affichées par le socialisme marxiste, il se situe à ses antipodes en ce que, loin de supprimer la pro-

La Participation : une idée neuve

priété pour l'ensemble de la population, comme le fait le communisme, il lui donne la diffusion la plus large et n'en fait plus le privilège d'une poignée, comme le veut le libéralisme classique.

Pour Karl Marx, l'instauration de la propriété privée est l'équivalent du péché originel dans la pensée biblique : l'exploitation de l'homme par l'homme, le mal dans la société humaine, commencent à partir du moment où les individus ont distingué le mien du tien et revendiqué l'accès total, durable et exclusif à certaines choses qu'ils considéraient comme siennes. Marcel Loichot, dont les préoccupations sociales ne sont pas moindres que celles de Marx, et sans doute plus authentiques car non motivées par une rancœur personnelle contre la société établie, a, au contraire, parfaitement perçu l'importance et la valeur de la propriété privée dans l'édification au fil des siècles de la civilisation humaine.

LE REGIME OCCIDENTAL DE LA PROPRIETE PRIVÉE

L'instauration d'un mode de propriété assimilée à l'idée de souveraineté absolue est l'un des principaux acquis de l'Occident ainsi que l'une des raisons essentielles de son décollage économique. Comme l'a bien montré l'économiste Henri Lepage, ce qui définit le régime occidental de la propriété privée n'est pas la présence de propriétés individuelles et personnelles (la propriété individuelle se retrouve pratiquement sous toutes les latitudes et à toutes les époques historiques), mais la dominance de trois principes juridiques essentiels : le fait que, par définition, tout droit ne peut être qu'un attribut des personnes, définissant des droits individuels et personnels ; le pouvoir reconnu au propriétaire de jouir librement de ses biens, et notamment de décider souverainement qui peut y avoir accès ou non, et sous quelles conditions ; enfin le fait que tout droit légalement reconnu

La participation, une idée neuve

à un individu constitue un « bien privatif » qui peut être librement cédé et transféré au profit d'autres personnes.

Ce sont ces trois principes - le fondement individualiste du droit, la règle d'exclusivité, et le principe de libre transfert impliquant une pleine aliénabilité, cessibilité et transmissibilité du bien - qui définissent le régime occidental de la propriété privée. Ce sont eux qui, fondamentalement, constituent les trois piliers de ce régime économique et social et qui l'opposent aux autres types de sociétés. Par exemple aux sociétés féodales qui attribuent les droits en relation aux fonctions et au statut des individus. Ou encore à la société socialiste où seule la collectivité est investie des attributs de la propriété et ne l'accorde aux individus qu'en délégation.

C'est à la charnière des XIII^e et XIV^e siècles, montre encore Lepage, qu'apparaissent la première vision d'un droit « individualiste », précurseur de la tradition juridique de notre Code civil, ainsi que la première conceptualisation de la propriété conçue comme un « droit naturel ». Sous l'impulsion de théologiens comme Guillaume d'Occam, voit le jour une philosophie d'inspiration subjectiviste où la liberté est conçue comme une « maîtrise » analogue à celle que Dieu possède sur l'univers, et la propriété comme un attribut naturel de l'homme, découlant du dominium universel de Dieu sur le monde.

Le plus important là, souligne Lepage, « est qu'en faisant du dominium un attribut personnel de l'Être, et non plus un simple objet descriptif (comme dans les traités de droit romain), l'argumentation ainsi développée conduit à donner pour la première fois, à la propriété, un caractère nettement universel et personnel. Expression d'une puissance personnelle, il s'agit bel et bien déjà d'un véritable droit subjectif. La propriété n'est plus liée au passage à la vie en société, encore moins à la présence d'une loi civile ; c'est un fait de base, qui tient aux êtres humains en tant que fils de Dieu, indépendamment de toute relation civile ou politique ».

La Participation : une idée neuve

L'inspiration humaniste viendra rejoindre l'inspiration chrétienne dans notre *Code civil* où surgit la définition sans équivoque et sans ambiguïté d'un droit de propriété conçu comme un droit subjectif, de nature personnelle et absolue. Sur la base de trois règles dominantes - la propriété absolue (article 544), la force de la convention (article 1134) et le principe de la responsabilité (article 1382) -, la propriété devient la clé de voûte de tout l'édifice du droit.

Cette incursion philosophico-juridique nous fait rejoindre ce qu'écrivait déjà Bastiat en 1848, dans son article *du journal des Economistes* intitulé « Propriété et Loi » :

« (...) La Propriété est un fait providentiel comme la Personne. Le Code ne donne pas l'existence à l'une plutôt qu'à l'autre (...) Dans la force du mot, l'homme naît propriétaire, parce qu'il naît avec des besoins dont la satisfaction est indispensable à la vie, avec des organes et des facultés dont l'exercice est indispensable à la satisfaction de ces besoins. Les facultés ne sont que le prolongement de la personne ; la propriété n'est que le prolongement des facultés. Séparer l'homme de ses facultés, c'est le faire mourir ; séparer l'homme du produit de ses facultés, c'est encore le faire mourir. Il y a des publicistes qui se préoccupent beaucoup de savoir comment Dieu aurait dû faire l'homme : pour nous, nous étudions l'homme tel que Dieu l'a fait ; nous constatons qu'il ne peut vivre sans pourvoir à ses besoins ; qu'il ne peut pourvoir à ses besoins sans travail, et qu'il ne peut travailler s'il n'est pas sûr d'appliquer à ses besoins le fruit de son travail. Voilà pourquoi nous pensons que la Propriété est d'institution divine et que c'est sa sûreté ou sa sécurité qui est l'objet de la loi humaine. »

Que l'on partage ou non les convictions religieuses de Bastiat, ce qui nous importe ici est que la propriété privée est un attribut naturel de la condition humaine et que la propriété de soi implique celle de son travail, donc

La participation, une idée neuve

des fruits de son travail, mais aussi de la terre à laquelle on a mêlé son labeur.

LES «MOULINS NOIRS SATANIQUES »

Si la propriété ainsi conçue n'était restée en Occident que l'apanage d'une classe privilégiée très restreinte, on pourrait émettre de sérieux doutes sur sa validité pratique. Mais, dès le Moyen-âge, s'affirma un mouvement d'affranchissement des serfs, de sorte que, vers le début du XVI^e siècle ; le servage avait déjà pratiquement disparu de l'Ile-de-France et de la Normandie, qui étaient les régions les plus développées de l'Occident. Certes, l'individualisation des exploitations et l'abolition des droits féodaux continuèrent à s'étaler sur de nombreux siècles, mais le résultat n'est resté pas moins que, dans la société d'Ancien Régime de 1789, 90% des paysans, qui formaient l'immense majorité de la population française, étaient des propriétaires terriens et que les droits féodaux n'exis-

tait plus que sous une forme considérablement allégée. On peut donc affirmer que les campagnes ont été, avant les villes, le laboratoire de la modernité en Occident, le lieu de l'expérience la plus décisive de notre histoire : l'éducation progressive à la responsabilité économique et sociale par des millions de paysans propriétaires.

On conçoit, dès lors, l'immense régression que constitua l'exode, au XIX^e siècle, de millions de campagnards vers les cites industrielles. Les ouvriers français ont résisté longtemps. Ces paysans, ces ruraux, ces artisans, fiers de leur relative liberté, de leur relative indépendance, ne se sont jamais sentis à l'aise dans les grands établissements d'industrie, sous la garde des porions et des maîtres mineurs, des chefs d'équipe et des contremaîtres. Mais il leur faudra bien finalement se plier à leur nouvelle condition, s'insérer dans un mécanisme règle souvent à la minute, s'adapter à un travail parcellaire, répète et

La Participation : une idée neuve

monotone, respecter des horaires contraignants. Surtout, il leur faudra accepter d'être privé du fruit de leur travail autrement que sous la forme d'un salaire représentant pour eux et pour leur famille la limite de la subsistance physique.

Certes, un siècle plus tard, la condition ouvrière s'est considérablement améliorée et les « moulins noirs sataniques » évoqués par le poète William Blake ne sont plus qu'un mauvais souvenir. Mais, si les travailleurs industriels ont bénéficié de concessions matérielles importantes, la nature du rapport qui les lie à leur patrons a peu changé. Contrairement à l'évolution médiévale, qui a vu les paysans européens passer d'un statut de serfs à celui de propriétaires terriens, les travailleurs de nos sociétés industrialisées restent dans une position subordonnée, ils ne possèdent toujours aucun droit sur leur instrument de travail et le fruit de leur labeur ne fait l'objet d'aucun acte de propriété. La grande révolution participative pressentie dans la vision gaulliste reste à faire.

Ce sont les communistes, à la suite de Karl Marx, qui ont dénoncé avec le plus de vigueur la dépossession dont souffraient les travailleurs de la société industrielle. Mais leur grande erreur a consisté à vouloir déposséder les propriétaires des usines sans pour autant ménager aux ouvriers une part de propriété sur les biens produits avec leurs efforts. Plutôt que de faire accéder le plus grand nombre à la propriété, les communistes préférèrent en priver tout le monde. Sur le papier, les moyens de production confisqués aux capitalistes sont rendus aux travailleurs sous la forme de l'État qui conduit la dictature du prolétariat. Mais il s'agit d'une propriété collective et purement abstraite, dont l'expérience prouve qu'elle n'est aucunement ressentie comme une restitution par les intéressés.

En monopolisant la critique contre le capitalisme individualiste et libéral pendant plus d'un siècle, le socialisme marxiste a fonctionné comme un obstacle à la nécessaire évolution du statut ouvrier et à l'instauration

La participation, une idée neuve

de nouvelles formes de propriétés à partir de l'outil de travail industriel. L'effondrement du socialisme en Europe de l'Est nous offre aujourd'hui l'opportunité de reprendre une œuvre qui s'inscrit de toute évidence dans le développement logique des nos sociétés développées. Sans doute la vision du général de Gaulle venait-elle trop tôt à une époque où les tensions idéologiques étaient à leur apogée et où le conflit larvé entre les classes sociales empêchait une construction qui ne peut s'édifier que dans la paix civile. Le moment est venu désormais de lui trouver le prolongement qu'elle mérite.

Chapitre 2

LE MODÈLE FRANÇAIS PERDU

Un travers fréquent des Français est de vouloir rebâtir le monde à partir de l'expérience purement hexagonale, sans tenir compte de ce qui a été pensé ou réalisé dans d'autres pays dont la situation est similaire. Nous tenterons, quant à nous, d'éviter de tomber dans cet écueil. Notre projet de participation doit tenir compte des perspectives ouvertes aux Etats-Unis, au Japon, en Allemagne, en Grande-Bretagne et dans toutes les principales nations du monde développé. Souvent sous d'autres noms que celui de « participation », on a conduit ailleurs des expériences dont le caractère participatif est indéniable et il est indispensable de les intégrer à notre analyse.

L'EXPÉRIENCE AMERICAINE DES ESOP'S

Les sociétés anglo-saxonnes sont le royaume du capitalisme individualiste. Tout dans la pratique législative ou coutumière y est fait pour protéger les prérogatives et les intérêts de l'actionnaire ou du propriétaire des moyens de production. Nous sommes à priori sur un terrain peu

La Participation : une idée neuve

propice au développement de la participation dans les entreprises.

Néanmoins, de par l'individualisme qui le caractérise, le système anglo-saxon reconnaît également des droits étendus aux salariés, ce qui constitue l'un des fondements de la participation. C'est ce double aspect que nous retrouvons dans ce que l'on a appelé le « compromis fordiste » aux États-Unis : dans le modèle issu des luttes sociales des années 30 et 40, le syndicat, représentant des salariés, se voit reconnaître par la direction le rôle d'agent négociateur des salaires et des règles collectives de travail, c'est-à-dire la définition et la classification des postes de travail ainsi que les règles d'ancienneté pour les promotions, mutations et mises à pied sans oublier les procédures de griefs pour non-respect de la convention. Mais ces concessions sont utilisées par la direction pour mieux exclure les syndicats du système décisionnel de l'entreprise, y compris l'organisation du travail et les changements technologiques. En échange du maintien de la toute-puissance patronale, le syndicat négocie le partage de la plus-value selon les formules du COLA (*cost of living adjustment*) et de l'AIF (*annual improvement factor ou enrichissement collectif*). En mettant l'accent sur les règles de travail, certains auteurs le définiront comme un syndicalisme centré sur l'emploi (job control unionism). Quoiqu'il en soit, l'exclusion des travailleurs des décisions entraîne une faible implication. Et le taux de syndicalisation reste très bas dans un pays comme les États-Unis (15 % en 1989). On observe même une régression de ce taux depuis les années 50 comme si les conquêtes des années 30 et 40 étaient battues en brèche par un patronat toujours fortement jaloux de ses prérogatives.

Néanmoins, certaines expériences intéressantes du point de vue de la participation méritent d'être soulignées dans la société américaine. C'est le cas des ESOP (*Employee Stock Ownership Plans*). Il s'agit d'une « forme

Le modèle français perdu

de fonds de pension » qui permet à des salariés américains d'acheter des actions dans l'entreprise les employant et éventuellement d'en prendre le contrôle. Créés en 1974 à partir d'une législation du Congrès qui offrait des avantages fiscaux significatifs aux entreprises pour mettre sur pied de tels plans, les ESOPs se sont multipliés. En 1989, on estimait à 10.300 le nombre d'entreprises offrant de tels programmes et à 11,3 millions le nombre d'employés y participant, soit beaucoup plus que de travailleurs syndiqués.

Le succès impressionnant des ESOPs s'explique par les avantages financiers qu'ils impliquent aussi bien pour les entrepreneurs que pour les salariés. La création de ces fonds a favorisé la capitalisation des entreprises. Le programme a également été un véhicule intéressant pour des patrons désireux de vendre leurs entreprises tout en assurant une continuité et en bénéficiant d'avantages fiscaux non négligeables.

Néanmoins, si l'expérience des ESOPs est riche d'intérêt en tant que forme de participation financière, elle apporte peu au niveau de la démocratie représentative et de l'implication des salariés dans la gestion de l'entreprise. Ce sont effectivement des responsables désignés par l'employeur qui gèrent les actions détenues par les salariés et ceux-ci ne peuvent en disposer qu'à leur retraite.

L'APPORT DE L'ECOLE DES RELATIONS HUMAINES

Sur un plan plus conceptuel, il nous faut également mentionner la contribution de l'Ecole des Relations Humaines qui a fourni les bases de très nombreuses démarches de management participatif. Ce courant insiste sur l'individu défini comme être psychologique réagissant dans son travail en fonction de ses motivations, attentes et perceptions. Des théoriciens comme

La Participation : une idée neuve

Maslow, Herzberg, Vroom ou Lawler et Porter développeront l'ensemble de ces notions qui ont en commun de reconnaître la nécessité de prendre en compte la personne et le sentiment de reconnaissance qu'elle attend de la part de la collectivité.

La participation s'intègre tout à fait dans ce schéma. Elle permet de motiver les personnes en les reconnaissant, en satisfaisant leur besoin d'appartenance et de reconnaissance ; et ainsi d'influer sur l'efficacité et la productivité, selon le principe bien connu que « le tout est supérieur à la somme des parties ».

La théorie des Relations Humaines réconcilie ainsi, à propos de la participation, les impératifs de la personne qui attend de la reconnaissance et ceux de l'organisation qui veut accroître ses performances.

Néanmoins, les limites du mouvement des Relations Humaines consistent en ce qu'il tend à limiter le processus de la participation au niveau inférieur de l'exécution (l'ouvrier qui peut organiser son travail journalier avec une relative autonomie, à condition de respecter le cadre de travail défini par son supérieur hiérarchique, ou la secrétaire qui va pouvoir choisir pour ses dossiers un classement par ordre alphabétique plutôt que par ordre chronologique). Il ne touche pas à la forme la plus complète de la participation qui est celle de la conception et qui suppose que le participant définisse son propre produit et les objectifs à atteindre avant de réaliser son travail. Il est vrai que ce type de participation qui existe parfois au niveau des cadres, notamment supérieurs, semble beaucoup plus rare aux échelons, dits inférieurs de la hiérarchie.

L'école anglaise du *Tavistock Institute of Human Relations* à Londres, connue pour être à la base du courant socio-technique des organisations, a sans doute mieux contribué à montrer par ses travaux expérimentaux en quoi la participation au processus pouvait aller plus loin.

Le modèle français perdu

Ainsi, elle a dévoilé que le fonctionnement productif et technologique se trouvait lié et conditionné par le fonctionnement psychologique et social de l'organisation. L'entreprise est alors considérée comme un « système socio-technique », ce qui suppose la prise en compte de la dimension psycho-sociale dans tout travail productif et, partant, la mise en place d'organisations du travail basés sur la « tâche primaire » (c'est-à-dire la série d'activités constituant un cycle de production globale).

Mais, d'une manière générale, les courants participatifs issus du monde anglo-saxon, tels que *l'Organizational Development* (OD), la Direction par Objectifs (DPO) ou la Direction Participative par Objectifs (DPPO) sont souvent critiqués parce que la participation en question ne concerne que les cadres et peu les autres catégories de personnel.

À l'inverse, certaines approches récentes, notamment japonaises, ont révélé la possibilité ou l'intérêt de s'engager dans des démarches participatives à tous les niveaux.

LES FONDEMENTS PARTICIPATIFS DU SYSTÈME JAPONAIS

Le système japonais, dont l'efficacité n'est plus à démontrer, se caractérise par la capacité à travailler en équipe et la responsabilisation à tous les niveaux du processus de production. Les industriels nippons exigent une solidarité opérationnelle entre tous les salariés travaillant sur le même projet. Notamment, ils portent l'attention la plus grande à la communication.

Ainsi, dès le choix des options stratégiques, des échanges approfondis permettent de mettre en lumière les points pouvant poser des problèmes de façon à réduire les litiges susceptibles d'apparaître en cours de développement. Dès les premières étapes du projet, les Japonais constituent une équipe comprenant des repré-

La Participation : une idée neuve

sentants de l'usine, des fournisseurs et du réseau de distribution.

Au stade de la production, ils recourent à l'automatisation mais de façon nuancée et non systématique. Beaucoup plus que les Occidentaux, ils confient des responsabilités aux personnels chargés de la fabrication.

Dans le fameux système du ringi, tous les échelons, du bas en haut de la hiérarchie, sont consultés avant le démarrage d'un projet. Cette pratique systématisée dans les usines japonaises permet de trouver la meilleure utilisation des compétences individuelles et de créer un consensus favorable au dynamisme de l'entreprise.

Le système japonais, c'est avant tout un mode entièrement original de rationaliser le travail et de gérer les unités de production. Au lieu de procéder par parcellisation des tâches, comme dans le système tayloriste en vigueur en Occident, les Japonais opèrent par pluri-spécialisation et multi-fonctionnalisation des hommes.

Finalement, le secret de la méthode nippone, commente l'économiste Benjamin Coriat, est qu'« on a systématiquement réagrégué les tâches partielles dans des modes d'organisation et des profils de poste permettant de tirer parti de la plus grande flexibilité possible des modes opératoires. En suivant cette voie les Japonais furent les seuls à avoir cherché si précocement et si systématiquement à tirer parti de l'initiative et de l'implication des salariés dans les actes de production. Le résultat en est qu'aujourd'hui, comme de juste, ils possèdent sur ce terrain quelques solides longueurs d'avance sur leurs homologues occidentaux ».

Ainsi méconnaît-on largement l'étonnante souplesse dont le système japonais sait faire preuve. Vue de l'extérieur, l'organisation sociale nippone est volontiers analysée comme rigide et archaïque, alors que tout, au contraire, y converge pour « mettre de l'huile dans les rouages » et préserver le consensus social.

Le modèle français perdu

Maintenir la plus grande proximité possible entre les cadres et les employés, la recherche et la production, les entreprises et les sous-traitants ; former des réseaux de relation le plus serrés possible, à l'intérieur des entreprises et entre les firmes... cette recherche permanente de l'adhésion et de l'interaction vise à réduire les distances sociales, à élargir les compétences, à accélérer l'échange des informations et la diffusion des innovations. Rendre la société homogène, souple, interactive, le moins cloisonnée et hiérarchisée possible, tel semble être le secret des Japonais pour faire face aux « nouveaux défis » de la société post-industrielle et mondialisée du vingt-et-unième siècle.

LES EXCÈS DU CAPITALISME DE MARCHÉ

Le président des AGF, Michel Albert, dans son livre *Capitalisme contre capitalisme*, classe le Japon parmi les économies de type « rhénan », dont on trouve des représentations non seulement tout au long du fleuve européen, de la Suisse aux Pays-Bas, mais aussi dans les pays Scandinaves. L'identification peut sembler quelque peu incongrue géographiquement parlant, mais elle n'est pas sans fondement.

Pour Michel Albert, le modèle rhénan s'oppose au modèle anglo-saxon de capitalisme de manière fondamentale, même si cet antagonisme a été masqué pendant longtemps par l'affrontement encore plus radical qui a opposé, pendant trois quarts de siècle, le capitalisme et le communisme. Au point de départ de la différence entre les deux modèles, il y a les deux éléments constitutifs du capitalisme que l'on a souvent tendance à confondre, mais qui sont en réalité distincts : le marché, c'est-à-dire la confrontation d'une offre et d'une demande pour la détermination des prix, et la propriété c'est-à-dire le pouvoir sur les moyens de production

La Participation : une idée neuve

Le capitalisme anglo-saxon privilégie le premier terme par rapport au second. C'est un capitalisme de marché où l'actionnaire est roi, où son souci est de réaliser des profits immédiats et où il ne se sent guère engagé dans la responsabilité de l'entreprise. Dans cette logique, l'argent prime sur les choses, la finance sur l'industrie. L'entreprise tend à être considérée comme une marchandise qui peut être achetée ou vendue sur le marché comme les autres.

Les politiques initiées par Ronald Reagan et Margaret Thatcher dès le début des années 80 ont encore accentué les caractéristiques propres aux économies anglo-saxonnes et les inégalités qui en découlent forcément. Selon les statistiques publiées par le département du Commerce de Washington, les rémunérations des dirigeants des firmes américaines ont été multipliées par 2,6 de 1980 à 1989, tandis que les salaires des employés progressaient de 50% durant la même période. En 1990, les 2,5 millions d'Américains les plus riches ont reçu la même masse de revenus que les 100 millions d'Américains les plus pauvres, selon le Bureau du budget au Congrès. Une évolution de même nature a été observée dans la Grande-Bretagne de Margaret Thatcher.

LE MODÈLE RHÉNAN

À l'opposé du modèle anglo-saxon, le modèle rhénan donne à la propriété une existence réelle par rapport à l'actionnaire. L'entreprise n'y est pas à la merci de porteurs de titres qui ont droit de vie ou de mort sur elle. Elle n'est pas une marchandise comme les autres : on ne l'achète pas sur étagère. C'est une sorte de famille, une communauté presque inaliénable.

Le modèle rhénan, qui a la préférence évidente de Michel Albert, préserve les libertés économiques principales, mais il évite les dérives auxquelles donne lieu

Le modèle français perdu

le modèle anglo-saxon par excès d'individualisme. Sans avoir les attraits de l'économie-casino à l'américaine, il parvient à combiner la croissance économique et la sécurité sociale, des salaires décents et un chômage limité, la stabilité monétaire et la promotion sociale, la haute technologie et des services publics efficaces.

L'on notera que l'Allemagne, chef de file des pays rhénans, n'a pas connu la vague néo-libérale des années 80. Pendant que la plupart des autres pays industrialisés, dont la France, se lancent, à la suite des États-Unis de Ronald Reagan et de la Grande-Bretagne de Margaret Thatcher, dans des politiques de déréglementation et de démantèlement, le pays reste sourd aux sirènes du capitalisme anglo-saxon et à la mode des OPA. Sans tapage, mais avec une remarquable continuité, il continue à privilégier l'industrie sur l'argent-roi.

Le résultat est qu'à la fin des années 80, à la veille de sa réunification, l'Allemagne émerge, aux côtés du Japon, comme le modèle d'excellence incontesté du monde industrialisé. Tandis que les États-Unis, la Grande-Bretagne et la France plongent dans les déficits, l'économie allemande tourne à plein régime : son taux de croissance avoisine les 4%, ses capacités de production sont utilisées, selon les branches, de 88% à 95%, ses investissements galopent de 10% l'an, le taux de chômage a reculé à 5,6% (contre 10% en France) et les finances publiques sont équilibrées.

Certes, l'immense chantier de la reconstruction allemande, qui s'est ouvert à partir de 1990, a entraîné le pays dans des difficultés insoupçonnées. Mais cette crise aux causes bien précises ne doit pas nous faire oublier les impressionnantes résultats globaux d'une économie qui avait été anéantie en 1945.

À l'origine de la réussite allemande, il y a le fameux consensus social qui s'est traduit par l'unité syndicale ouvrière et sa confrontation raisonnable et raisonnée avec le patronat. Dans la société allemande, chacun est

La Participation : une idée neuve

à sa place et apporte sa pierre à l'édifice de la prospérité nationale. Non seulement les syndicats cogèrent, mais les aides publiques fédérales et régionales soutiennent, les normes protègent, les banques financent, le système éducatif fournit les qualifications utiles. C'est le modèle de l'« économie sociale de marché », qui a pour caractéristique de marier des ingrédients considérés comme antinomiques : l'impératif de compétitivité des entreprises et celui de protection sociale, le risque et la sécurité, la concurrence et l'assistance.

RÉUSSITE INDIVIDUELLE CONTRE RÉUSSITE COLLECTIVE

Ainsi l'Allemagne rejoint le Japon dans une réussite économique qui est à rechercher avant tout dans les données culturelles. Dans un pays comme dans l'autre, c'est une tradition où l'entreprise est au cœur de la société, qui valorise l'homme au travail « sur le terrain », qui accorde autant - sinon davantage - de considération à l'ingénieur et au chercheur qu'au financier ou à l'administrateur. C'est un pari sur la qualité des produits, donc sur la qualification de ceux qui les conçoivent, les fabriquent et les vendent et la priorité accordée à l'investissement éducatif. Enfin on peut tracer un lien de cause à effet entre la fonction stratégique accordée à l'information - à sa collecte, à son traitement, à son exploitation systématique - et la compétitivité. Une démarche qui constitue d'ailleurs l'un des principaux aspects de la culture participative.

La grande leçon que nous administrent l'Allemagne et le Japon, par leurs succès économiques, c'est que la réussite individuelle n'est plus le principal moteur du capitalisme. Il laisse la place à la réussite collective, fruit de l'alliance entre l'État et les acteurs de l'économie nationale.

Le modèle français perdu

Au Japon, il n'y a aucune dichotomie entre les entreprises et la nation. Les premières sont chargées de conquérir les débouchés internationaux. Les entités nationales - organisations patronales, MITI, Banque centrale -, de la mise en œuvre d'une stratégie globale des échanges.

À l'origine du clivage séparant les économies rhénanes de celles qui obéissent au modèle anglo-saxon, le facteur socio-historique est évidemment déterminant, n'est bien connu que l'Allemagne comme le Japon sont traditionnellement des sociétés où domine un fort consensus culturel, une discipline collective qui favorise le travail, la tendance à la conservation du patrimoine matériel, culturel ou religieux, l'importance accordée à la religion.

À côté des vertus indéniables qui découlent d'un tel modèle, il y a, au revers de la médaille, une propension à l'autoritarisme, à un nationalisme exacerbé, qui a rapproché historiquement l'Allemagne du Japon avec les conséquences que l'on sait lors de la Deuxième Guerre Mondiale.

Les qualités et les défauts des économies anglo-saxonnes trouvent les mêmes racines socio-historiques. Le sens du droit des individus et de la liberté politique, qui caractérise le génie britannique, remonte aux fondements mêmes de la nation anglaise. La société anglo-saxonne des origines était une société d'hommes libres où le roi élu restait étroitement contrôlé par le *Witen* (Parlement). Au fil des siècles, on vit l'Angleterre, protégée par son insularité des tribulations du continent européen, ouvrir en pionnière le chemin de la démocratie parlementaire. L'attachement viscéral à la liberté propre au peuple anglais est d'ailleurs à l'origine de la révolte des colons américains contre la couronne britannique en 1776 et de la constitution de la première république d'hommes libres de l'histoire occidentale.

Le capitalisme anglo-saxon tirera de son génie individualiste et démocratique son dynamisme créatif et son

La Participation : une idée neuve

extraordinaire capacité de renouvellement. Son orientation de base est résumée dans la formule de la « main invisible » d'Adam Smith : le libre jeu des intérêts individuels ira bien plus sûrement dans le sens de l'intérêt général que n'importe quelle construction imposée d'en haut. Il est indéniable que l'option libérale a historiquement favorisé la prospérité des entreprises et que ce n'est pas un hasard si Londres, puis New-York ont joué successivement la fonction de pôle de l'économie mondiale. Mais la philosophie du « chacun pour soi » qu'elle tend à nourrir a également ses effets pervers. Contrairement à ce que prétend l'école néo-libérale, la destruction n'est pas toujours créatrice, comme le montre l'échec des programmes de « thérapie de choc » en Europe de l'Est. Les succès récoltés par de nouveaux modèles économiques qui, en Europe du nord ou en Asie de l'Est, font primer la réussite collective sur la réussite individuelle, la solidarité nationale sur les intérêts privés, nous montrent qu'un autre capitalisme est possible.

L'EXPÉRIENCE DES TUBES DE NATTERER

Comment maintenant situer la culture participative entre les deux modèles anglo-saxon et rhénan ? Doit-elle davantage puiser son inspiration dans la solidarité collective propre à l'un ou dans l'autonomie individuelle qui caractérise l'autre ? On n'a rien compris à la participation si l'on ne l'associe pas étroitement à l'une et à l'autre de ces deux approches. La participation, c'est à la fois la prise en compte des aspirations de l'homme à davantage d'autonomie et de responsabilisation et la recherche d'une dynamique collective, d'une surcroît de solidarité se manifestant dans l'organisation pratique du travail. Elle n'oppose pas le facteur individuel au facteur communautaire, comme on le ferait de deux termes

Le modèle français perdu

mutuellement exclusifs, mais elle est tentative d'établir des convergences fructueuses entre les deux.

Marcel Loichot, pour définir la démarche participative pancapitaliste, use d'une comparaison tirée de la science moderne :

« On peut assister dans un laboratoire de physique à une expérience qui, bien que fort simple, ne laisse pas d'intriguer. On chauffe doucement une série de tubes hermétiquement scellés et contenant, en proportions variables, une phase liquide et une phase gazeuse du même produit. Disons, pour plus de clarté, de l'eau et de la vapeur d'eau, la première en bas du tube et la seconde au sommet, avec, visible entre les deux, le ménisque de séparation. Trois cas se produisent quand on chauffe. S'il y a dans le tube peu d'eau et beaucoup de gaz, l'eau s'évapore, le ménisque descend, et tout devient vapeur, la partie haute, agressive, ayant fait disparaître la partie basse. S'il y a beaucoup d'eau et peu de vapeur, l'eau se dilate sous l'effet de la chaleur, le ménisque monte, et l'ensemble devient liquide, la partie basse ayant tout envahi, à l'inverse du cas précédent. Jusque-là, rien qu'on ne connut d'avance. Mais voici que, troisième cas, on chauffe un tube contenant le bon dosage. Rien ne se passe, chaque phase respecte l'autre, et le ménisque demeure immobile. Puis, sous le regard de plus en plus étonné, il pâlit, devient de moins en moins visible, et s'évanouit complètement, l'unité étant réalisée sans que l'on sache d'abord très bien quelle phase contient le tube. En fait, c'est en la plus haute, la vapeur, que s'est mutée la basse, sans aucune agression ».

L'expérience, conclut Loichot, est pancapitaliste. Progressivement et sans subversion, en suivant les lois de la nature, elle produit pour la basse classe « la mutation ontologique qui toutes barrières confondues, la transformera en haute classe sans que les premiers constituants de celle-ci aient à en pâtir ». La participation n'est autre que cette recherche d'une harmonisation, d'une

La Participation : une idée neuve

synergie entre les ingrédients qui composent une économie ou une société.

L'économie française, qui ne se rattache clairement ni au système rhénan, ni au système anglo-saxon, aurait pu servir de modèle original combinant les qualités de l'un et de l'autre type d'économie. Mais il ne suffit pas de posséder des éléments opposés pour constituer une unité complémentaire et harmonieuse. Encore faut-il savoir les associer d'une manière dynamique et non dommageable mutuellement.

L'impératif de solidarité sociale, dans un passé qui n'est pas si lointain, a trop souvent pris en France la forme du collectivisme marxiste, d'une confrontation de classes qui excluait le dialogue serein et la collaboration effective autour d'objectifs communs. On n'a donc jamais vécu dans notre pays le consensus social qui a fait la force des économies en redressement du Japon et de l'Allemagne dans la période de l'après-guerre.

Quand les méfaits du collectivisme marxiste sont apparus après la désastreuse expérience conduite au début des années 80 sous l'égide du gouvernement Mauroy, la France a tenté de prendre en marche le train du néo-libéralisme tel qu'il se développait à la même époque aux États-Unis et en Grande-Bretagne. Les dirigeants socialistes prenaient un plaisir nouveau et passablement masochiste à se gargariser de compétition, de performance, d'efficacité. Mais cette conversion sans transition n'a pas non plus produit les fruits espérés. Malgré l'adhésion verbale à la libre entreprise, peu a été fait pour toucher à l'édifice des privilèges abusifs, avantages corporatistes et autres soi-disant « acquis sociaux » qui continuent à peser d'un poids intolérable sur l'économie française.

L'EUROPE DE LA LIBERTÉ

Cette manière pour la société française de participer des deux systèmes sans savoir en dépasser les contradictions comporte des racines historiques profondes. La France appartient, tout comme l'Angleterre, à ces pays de l'ouest de l'Europe, où un mouvement lent mais continu a tendu à émanciper depuis le Moyen-âge les hommes de la terre. Déjà à la veille de la Révolution de 1789 avait pratiquement disparu le lien qui, par le servage, assujettissait l'homme à la volonté d'un seigneur et à une terre déterminée. Déjà s'était opérée cette étape capitale dans l'évolution qui a peu à peu affranchi l'individu et lui permet de choisir sa résidence, son métier, son emploi.

Par contre, en Allemagne et dans les pays d'Europe centrale, il faut attendre le milieu du XIX^e siècle pour que disparaissent, par un acte législatif, les survivances du servage qui avaient été, pendant des siècles, le système des relations entre la terre et l'homme. Partout dans cette région de l'Europe des communautés fortement constituées continuaient à enfermer l'initiative des individus dans des limites étroites fixées par la coutume, les traditions, les autorités locales. C'est cet état de fait qui explique l'accès si tardif de l'Allemagne ou de l'Autriche aux formes de démocratie et de liberté politique que l'Angleterre ou la France connaîtront dès la fin du XVIII^e siècle.

Par ces caractéristiques historiques, la France se rattache à l'Europe libérale et démocratique et au bloc des nations anglo-saxonnes. Tout comme elles, elle reste alléguée aux formes d'autoritarisme qui entraîneront l'Allemagne dans la spirale néfaste que l'on sait.

Cependant, en France, le penchant à la liberté est tempéré par un sens du bien public qui a été historiquement incarné par l'État. Sous le régime des rois comme sous la République jacobine, les vertus collectives et les intérêts de la nation ont toujours été affirmées contre les empiéte-

La Participation : une idée neuve

ments éventuels de l'individualisme. L'idée républicaine française est l'expression même de cette recherche d'équilibre entre valeurs collectives et valeurs individuelles. La république, c'est la liberté, le droit sacré de l'homme et du citoyen, mais c'est aussi l'égalité et la fraternité, c'est étymologiquement, la chose publique, c'est le service de la nation qui n'est pas la simple somme totale des individus qui la composent, mais qui prend une existence indépendante et une valeur en soi.

Tout le problème de la nation française à travers son histoire est que c'est l'État, quelle qu'ait été sa nature, qui a brandi les exigences collectives et imposé d'en haut un bien public qui a été insuffisamment intériorisé par la société civile. Déjà à l'époque de Louis XIV comme l'a bien montré Alexis de Tocqueville, se manifestaient les excès de la bureaucratie versaillaise et les provinces tout comme les individus se voyaient imposer des décisions absurdes prises sans considération des réalités sur le terrain. Loin de pallier ces défauts fondamentaux, la Révolution ne fera qu'aggraver la dérive de ce que l'on appellera le jacobinisme.

AUX SOURCES DU MAL FRANÇAIS

D'où l'intuition fondamentale du général de Gaulle : pour libérer les forces vives de la société française, il n'y avait rien de plus urgent que de desserrer le carcan du centralisme bureaucratique, ce qu'il comptait réaliser par la participation et la régionalisation. C'est d'ailleurs un membre éminent de la famille politique gaulliste, Alain Peyrefitte, qui écrit *Le Mal français*. Dans ce livre, qui connut un profond impact dans les années 70, l'auteur se livre à la brillante démonstration de l'impuissance de l'État, due à l'excès même de sa puissance, dans un pays comme le nôtre. En voulant tout gérer, en privant de toute autonomie de décision et de contrôle les groupements naturels de

Le modèle français perdu

citoyens, l'État s'est dépouillé lui-même de la réalité du pouvoir. Il a tari la principale source de sève qui pouvait l'alimenter, car la démocratie nationale sans démocratie directe ou locale est un arbre sans racine, un romancier sans imagination.

Géant myope et maladroit, l'État insensiblement, a laissé glisser le gouvernail aux mains illégitimes de l'Administration. Surchargé de pouvoirs, donc incapable, en pratique, de les exercer tous, il les a remis aux fonctionnaires. Ceux-ci ne sont plus, comme ils devraient l'être, les simples exécutants des décisions prises par l'autorité politique, issue du suffrage universel et contrôlée par la représentation nationale. Ce sont les fonctionnaires qui prennent les décisions, ou qui empêchent l'application de celles qui leur déplaisent. Alain Peyrefitte puise d'ailleurs dans sa longue expérience ministérielle pour citer maints exemples de l'impuissance du président de la République, face aux bureaux.

Le mal dont notre pays est atteint, montre encore l'auteur, n'est pas fortuit, mais il comporte des origines historiques et culturelles profondes. Dogmatisme, dirigisme, hiérarchisme, étatisme, bureaucratisme, refus des faits, ces traits ou principes nationaux sont solidement enracinés chez nous, puisqu'ils sont communs à la droite et à la gauche, à la monarchie administrative et à la république jacobine.

À lire Alain Peyrefitte, on pourrait être tenté de classer la France dans le groupe des pays à tradition autoritaire et on aurait du mal à expliquer la contribution déterminante de notre pays à la genèse de la démocratie moderne. Il nous semble plus exact de dire que les Gallo-Romains que nous sommes souffrent de dichotomie. Naturellement portés vers la liberté, les Français ont souvent du mal à s'accorder sur les règles du jeu qui en permettent l'exercice pacifique. D'où les formes centralisées et autoritaires qui ont pour objet de prévenir l'anarchie et dont nous avons pâti au long de notre histoire. En revanche, à chaque fois

La Participation : une idée neuve

que nous avons su conjurer nos vieux démons, la France s'est affirmée comme « le four où cuit le pain d'Occident », le fer de lance civilisateur de la vieille Europe.

Tel est le défi de la participation. Si les Français savent enterrer leurs anciennes querelles et s'engager ensemble sur ce vaste projet, s'ils savent combiner les fondements personalistes et communautaires de leur culture, ils seront en position d'ouvrir un nouveau chemin et de faire école pour le reste du monde développé. « Donnez-leur une cathédrale à construire ensemble, et ils s'aimeront », disait Saint-Exupéry.

Chapitre 3

PARTICIPATION FINANCIÈRE ET PARTICIPATION AUX DÉCISIONS

L'une des principales difficultés, quand on aborde la question de la participation, consiste à définir exactement ce que recouvre le terme. Rétribution collective pour les résultats de l'entreprise, diffusion plus large de l'information, association au processus de décision, intégration dans une démarche de résolution des problèmes, la participation se présente sous les facettes les plus diverses. Sans une classification rigoureuse de ces aspects à la fois différents et complémentaires, le danger est d'entretenir une dommageable confusion.

Globalement, nous distinguerons deux modalités des multiples formes que peut revêtir la participation dans l'entreprise : financière d'une part, socio-organisationnelle d'autre part.

La participation dans sa dimension financière est généralement celle qui vient en premier à l'esprit. Elle englobe elle-même la participation en aval, c'est-à-dire la possibilité donnée aux salariés de l'entreprise d'acquérir des parts du capital et d'en devenir, de ce fait, des actionnaires représentés au conseil d'administration ; et la par-

La Participation : une idée neuve

icipation en amont, soit l'intéressement aux résultats de l'entreprise proprement dits. Tandis que l'une concerne la répartition de la richesse produite par l'entreprise, l'autre est associée à l'agrégation de cette même richesse.

LA PARTICIPATION FINANCIÈRE

L'intéressement est la forme la plus connue de participation financière. Il ne doit pas être confondu avec un salaire, un sursalaire ou une prime. C'est un dividende attribué aux salariés, une part qui leur est réservée de l'augmentation de richesse de l'entreprise. Alors que le salaire reste un dû quel que soit le résultat de l'entreprise, l'intéressement comme la rétribution du capital, varie en fonction des résultats. Il peut augmenter ou diminuer selon les années. Ces variations doivent être admises par tous les salariés malgré les difficultés qu'elles peuvent provoquer. Sinon, l'intéressement devient une prime de bilan et perd toute son efficacité. À cet effet, il doit résulter d'un accord, d'un contrat et être défini par des règles précises.

L'un des pays où l'intéressement a trouvé son application la plus large est le Japon. Le système de rémunération nippon diffère fortement de ceux des autres pays industriels : il est basé sur un salaire mensuel plus un bonus semi-annuel. Ces bonus, établis en fonction des performances de l'entreprise, représentent pas moins d'un quart des rémunérations annuelles d'un salarié. Bien que la modalité en varie considérablement selon les entreprises et en fonction des postes de travail, ils s'appliquent à l'ensemble des salariés, et non pas seulement aux cadres supérieurs, comme c'est presque toujours le cas dans le système américain de bonus.

Le développement du partage des profits est si important dans l'économie japonaise que, pour l'économiste américain, M.L. Weitzman, il ne fait pas de doute que c'est

Participation financière...

là la raison essentielle de la supériorité des performances économiques du Japon sur celles des autres pays de l'OCDE, notamment en matière d'emploi.

L'un des principaux avantages du système japonais est l'élément de flexibilité salariale qu'il introduit et qui favorise la compétitivité des entreprises nippones. Néanmoins, les bonus au Japon, dans la pratique, s'éloignent souvent de la formule directe de partage des profits. Beaucoup de compagnies, à l'image de Toyota, les lient davantage au salaire de base qu'à l'évolution des résultats. Ils s'assimilent alors plutôt à une sorte d'incitation individuelle qu'à une véritable forme de participation, qui implique le partage collectif des profits.

LES SUCCÈS DE LA PARTICIPATION AUX RÉSULTATS

En matière d'intéressement collectif, la France est loin d'être mal placée si l'on compare sa situation à d'autres pays développés. Selon une étude récente (UVAUC, 1991), notre pays est même celui en Europe qui a le plus recours au partage des profits. Si la Grande-Bretagne détient le record absolu concernant les formules d'actionnariat, c'est en France que l'on fait le plus usage des formules de participation aux résultats à distribution différée et celui où les formules d'intéressement immédiat ont connu le plus de succès.

Ce progrès relatif s'inscrit dans une longue tradition puisque, comme peu de Français le savent, l'intéressement naquit en France en 1842 dans l'entreprise de peinture Leclair, lorsque Monsieur Leclair décida de partager ses bénéfices avec son personnel et de fixer les règles de cette distribution par un contrat. Il appliqua ainsi, le premier, un véritable intéressement contractuel en vue, disait-il, « d'atténuer les conflits entre patrons et salariés et de prévenir les grèves ».

La Participation : une idée neuve

Mais, si la France est aujourd'hui le pays d'Europe où la participation financière est la plus répandue, c'est surtout à l'application de l'ordonnance du 17 août 1967 qu'on le doit. Sous la présidence du général de Gaulle fut alors instauré un système obligatoire de participation aux résultats de l'expansion dans toutes les entreprises dont les effectifs sont supérieurs à 100 salariés, et qui dégagent un bénéfice fiscal.

Début 1991, le Ministère du Travail et de l'Emploi comptabilisait 10 355 accords contractés selon l'ordonnance de 1967, concernant 12 511 entreprises et couvrant plus de 4 millions et demi de salariés.

En 1989, le montant global de la Réserve Spéciale de Participation représentait déjà près de 13 milliards de francs, tirée des bénéfices des entreprises dont les résultats étaient suffisants pour donner lieu à une distribution au titre de la participation.

Au total, de 1968 à 1983, 53 milliards de francs ont ainsi été distribués, ce qui est considérable.

Notons le cas de grandes entreprises qui se sont érigées en exemples à suivre, comme IBM-France. À elle seule, cette entreprise, qui représente 0,9% de tous les bénéfices réalisés en France, distribue 5 % de la Réserve Spéciale de Participation nationale. En 1984, la participation a rapporté 14 500 francs par salarié, soit environ six fois plus que la moyenne française.

Le caractère contraignant que l'État a voulu imposer à la participation aux résultats n'est évidemment pas totalement étranger à ses succès, mais il n'explique pas tout. Nous remarquerons que près de 36% des entreprises touchées par des accords de participation en France en 1990 possédaient moins de 101 salariés et s'étaient donc dotées d'un tel régime en toute liberté. La dynamique d'entraînement de la participation obligatoire est ici évidente puisqu'en 1972, les entreprises de moins de 101 salariés avec accord de participation ne formaient que 13,6% du tout.

LES FORMULES D'INTÉRESSEMENT

À côté de la participation aux résultats, d'autres formes d'intéressement se sont développées en France, basées sur la productivité ou d'autres indices de performances et régies par la loi du 7 janvier 1959. À l'origine, ce texte législatif, qui avait pour objet de rendre possible, mais non obligatoire, l'association ou l'intéressement des travailleurs à l'entreprise, ne connut qu'une portée très limitée à cause de son caractère non contraignant et d'obstacles réels tels que l'obligation de signer un accord, à une époque où la politique contractuelle n'était pas entrée dans les mœurs des entreprises. En 1985, le Ministère du Travail ne comptabilisait encore que 1 303 accords d'intéressement couverts par la loi de 1959, ne touchant que 400 000 salariés.

Cependant, l'ordonnance du 21 octobre 1986, publiée par le gouvernement de Jacques Chirac, qui fondait les différentes formules de participation (intéressement, participation aux résultats, actionnariat) en une législation unique, eut l'effet d'un véritable déclic. Dès lors, l'intéressement prit un développement spectaculaire. De 1 303 accords en 1985, il passa à 10 717 en 1990, couvrant près de deux millions de salariés. La progression était particulièrement notable dans les petites entreprises dont la part dans le nombre total d'accords passa de 45% en 1985 à 80% en 1990.

Outre la stimulation collective du personnel par association aux résultats ou performances de l'entreprise, le régime d'intéressement légal de 1967 et de 1986 couvre deux autres finalités distinctes et d'ailleurs compatibles de la participation financière : d'une part, la constitution, pour chaque membre du personnel, d'une épargne qui lui permet de se retirer avec un magot et qui constitue pour lui une assurance en cas de difficulté ; d'autre part, l'utilisation de cette épargne au financement de l'entreprise.

La Participation : une idée neuve

Avec des formules telles que cette dernière, nous touchons à ce que nous avons défini comme la participation financière « en amont », c'est-à-dire la possibilité accordée aux employés d'une entreprise de contribuer à sa capitalisation. Mais le problème de cette forme de participation est que les représentants de la direction, s'ils accueillent bien le surcroît de capital en provenance de leurs employés, refusent trop souvent que cette contribution se traduise par un droit de regard sur les grandes orientations de l'organisation.

C'est là où le développement de l'actionnariat peut s'avérer une formule décisive pour instaurer en France une pratique de la participation qui aille au-delà d'une simple association aux résultats globaux de l'entreprise.

L'ACCIONNARIAT, UNE FORME DE PARTICIPATION À DÉVELOPPER

L'accession du personnel à l'actionnariat est souvent mentionnée, moins souvent pratiquée, dans des conditions qui peuvent être très variées : offres d'actions dans des conditions privilégiées, comme on l'a vu dans les privatisations conduites depuis 1986, options d'achat d'actions suivant la loi du 31 décembre 1973, etc.

Néanmoins, cette forme de participation financière n'a pas encore connu un grand succès en France. Ce n'est pourtant pas le nombre de textes de loi qui manquent pour encourager l'actionnariat des salariés, depuis l'ordonnance de 1967 jusqu'à celle de 1986. Mais l'on n'observe ni chez les entrepreneurs, ni chez les salariés, de véritable engouement pour ce régime de participation.

En 1986, les plans d'actionnariat avaient été vivement encouragés lors des privatisations de douze entreprises nationalisées, avec près de 10% de leur capital réservées aux salariés. Malgré un succès important, cette barre de 10% n'était pas atteinte dans l'ensemble des sociétés.

Participation financière...

Quant à la distribution gratuite d'actions, outil majeur pour promouvoir l'actionnariat, il n'a à ce jour que peu suscité l'enthousiasme des entrepreneurs. En 1987, on ne comptait que 350 entreprises à avoir opéré une distribution gratuite d'actions à ses salariés.

Dans le domaine de l'actionnariat, la France se situe en Europe assez loin derrière la Grande-Bretagne où, en 1988, l'on recensait 3 475 entreprises pratiquant l'offre d'options d'actions (Discretionary Share Option), 850 ayant adopté la formule de Profit-Sharing bloqué pendant une période minimale de cinq ans et 781 dotées de plans d'épargne débouchant sur l'actionnariat après 5 ou 7 ans, *Save As You Earn* (SAYE).

Une lacune majeure reste donc à combler dans notre pays. L'actionnariat constitue effectivement, comme le souligne le député de l'Aveyron, Jacques Godfrain, « la forme la plus évoluée de la participation ». Il est le lien naturel entre la participation financière et la participation aux décisions. En effet, la participation financière va permettre aux salariés de devenir actionnaires de leur entreprise, et ainsi de participer aux décisions, individuellement ou collectivement, ne serait-ce que par leur vote en assemblée générale. Il convient également de souligner que l'actionnariat est à terme un mode d'intéressement aux résultats de l'entreprise, une partie des bénéfices pouvant être distribuée sous forme de dividendes, ou d'attribution d'actions gratuites.

La participation financière est incontestablement un pilier fondamental de la gestion participative. Mais on la confond trop souvent avec la participation elle-même et l'opinion publique pense trop souvent que la participation se réduit à l'intéressement des travailleurs.

LA PARTICIPATION AUX DÉCISIONS

C'est oublier qu'à côté de la participation financière, la participation aux décisions constitue une dimension au moins aussi importante et indispensable pour le succès de la pratique participative. Cette dimension socio-organisationnelle est aussi la partie la plus sensible de la participation. Elle n'en est encore en France qu'à ses débuts.

Le point de départ de la participation aux décisions consiste dans une diffusion systématiquement élargie de l'information. Alors que, dans le schéma taylorien classique, la fonction de l'information se borne à indiquer au centre le détail des opérations périphériques et à ne renvoyer à la base que des ordres d'exécution, dans l'entreprise moderne, le système d'information est profondément enrichi. Il est basé sur un principe de délégation qui permet d'alléger le flux centripète et de développer le nouveau réseau qui assure l'information de chaque salarié.

Le « droit à l'information » ainsi défini pose le nouveau salarié comme un membre à part entière de l'entreprise, et non plus seulement comme un agent de production. Cohérent avec la finalité humaine de l'entreprise, il l'est aussi avec l'aspect « marketing » de sa politique sociale : comment vendre l'entreprise si l'on ne parle jamais au « client », ou si on laisse au « concurrent » le monopole de la parole? Toute une évolution des rapports humains à l'intérieur aussi bien qu'autour de l'entreprise conduit donc à une réforme profonde des circuits de communication et d'information entre le sommet et la base de l'organisation.

Pour une part, cette information peut s'effectuer dans un seul sens, de l'entreprise vers le salarié. Mais son efficacité sera d'autant plus grande qu'elle sera personnalisée, et aussi associée au droit de parole de chaque salarié sur ce qui concerne son travail. Lorsque ces conditions peuvent être remplies, l'information sera

Participation financière...

mieux accueillie et sera aussi plus efficace. Le droit de parole, permettant une « réponse » personnalisée de chaque salarié (ou petit groupe), aidera à centrer la communication (désormais réciproque) sur les problèmes qu'il doit résoudre : on crée ainsi une communication « structurante », qui stimule vivement la créativité et la prise d'initiatives utiles.

C'est pourquoi l'entreprise moderne considère l'information de chaque salarié, non pas comme une sorte de dépense sociale que l'on est obligé d'accorder, mais comme un système nerveux essentiel pour améliorer l'efficacité de l'entreprise sur le triple plan de la décentralisation responsable, de la créativité professionnelle et de l'équilibre social.

Dans la gestion participative, la caractéristique essentielle de l'information est qu'elle doit être directe. Elle doit être transmise par la direction à la base, au comité d'entreprise et à l'ensemble des salariés.

L'information doit être réalisée sous diverses formes : orale et écrite, elle doit être aussi bien descendante que montante. Pour favoriser ce flux, des réunions doivent se tenir régulièrement à tous les niveaux de la hiérarchie.

L'EXPÉRIENCE DES CERCLES DE QUALITÉ

La circulation de l'information au sein des entreprises est précisément, comme nous l'avons vu dans un précédent chapitre, l'une des principales raisons des performances de l'économie japonaise. Le système nippon intériorise en chacun des participants les informations, les enjeux, les critères, et finalement la responsabilité de la décision.

De ce fait chacun d'eux n'est plus un wagon tiré par le chef-locomotive, mais devient auto-moteur pour son action propre et auto-coordonateur pour la coordination avec les autres.

La Participation : une idée neuve

Ceci libère des énergies, diminue les frais généraux et accroît l'efficacité totale suivant une logique semblable à celle qu'on observe lorsque l'on passe d'une économie bureaucratifiée (de type socialiste ou autre) à une économie concurrentielle : en milieu concurrentiel, chaque responsable d'unité est auto-moteur et auto-coordonateur, ce qui diminue le nombre de fonctionnaires, double la productivité et accroît plus encore la flexibilité créative.

Les cercles de qualité, qui sont l'un des principaux apports nippons au management moderne, concrétisent cette supériorité qualitative de l'organisation sociale nipponne. C'est en 1961 que le professeur Kaoru Ishikawa, de la célèbre Université de Tokyo, s'inspirant des théories des sociologues américains (Maslow, Herzberg et McGregor) sur la direction participative, développe le système des « cercles de contrôle qualité » (*QC circles*) : petits groupes d'ouvriers volontaires pour se réunir, sous la conduite de leur chef d'équipe, afin d'aider à résoudre les problèmes de qualité de leur secteur.

Le succès de cette formule est foudroyant : en 1979, on recense déjà plus de 700.000 salariés faisant partie de près de 80.000 cercles de qualité, les améliorations se chiffrent à plusieurs centaines millions de dollars par an, permettant aux industriels japonais de conquérir dans de nombreux domaines la palme de la qualité.

Les cercles de qualité ont également fait l'objet d'une large application dans les unités de production européennes et nord-américaines, avec des fortunes diverses. À côté de réussites marquantes, l'on notait, dès la fin des années 80, l'essoufflement d'une formule qui avait suscité les plus grands espoirs lors de son introduction dans les pays occidentaux.

Plusieurs raisons peuvent expliquer ce semi-échec : premièrement, la difficulté à reproduire le substrat culturel de la société nipponne qui est le terreau naturel des cercles de qualité ; deuxièmement, l'utilisation erronée, à la manière d'un gadget, qui a été faite d'un système récla-

Participation financière...

mant la totale adhésion de ses utilisateurs ; troisièmement, l'absence de remise en cause d'une organisation du travail qui reste majoritairement taylorienne. Il n'empêche que ces formes ont servi de révélateur aux impasses des choix d'organisation du travail qui n'étaient pas fondées sur la recherche de la cohérence entre les objectifs poursuivis, les stratégies économiques, la prise en compte et la valorisation des ressources humaines, la reconnaissance de la pertinence de la parole de tous les salariés et de leurs représentants.

LA RECHERCHE DE QUALITÉ À LA FRANÇAISE

Dans notre pays, trop peu d'efforts ont été effectués pour développer une version française des cercles de qualité ou de formules approchantes. Mais certaines expériences réussies donnent l'espoir que la créativité et l'ingéniosité propres au génie français puissent être utilisées à bon escient.

Dans beaucoup de grandes entreprises françaises, l'on a assisté, ces dernières années, à la prolifération de ce que l'on appelle, chez Dassault, la PSV (« participation à la suggestion valable »). Il s'agit, ni plus ni moins, que de la résurgence de la vieille « boîte aux idées », qui permettait jadis au personnel d'avancer - parfois anonymement - des solutions à des problèmes donnés ; ou de s'exprimer librement. Chez Citroën, les suggestions émises par le personnel à travers ce système ont permis à la compagnie d'économiser 283 millions de francs en 1993.

Pour regrouper tous les efforts dans ce domaine, une sorte d'association informelle - le « carrefour des suggestions » - vient de se lancer en France. Plusieurs géants de l'industrie française y sont représentés : l'Aérospatiale, IBM, Renault, Dassault, Rhône-Poulenc, Elf Aquitaine, la

La Participation : une idée neuve

Snecma, Esso, Citroën, Siemens-France, Michelin, la Société générale, etc.

Mais ce qu'il y a de plus extraordinaire dans ce jaillissement des idées, c'est qu'il fait maintenant tâche d'huile sur les ministères et leurs administrations, derrière deux locomotives de poids : la Défense nationale et la Poste. Un groupe pour l'innovation participative réunit même les Armées, le ministère de l'Équipement, France Telecom, la Justice, la Poste et la SNCF Avec, pour objectif, ce slogan : « Pour que les idées de chacun profitent à tous ».

Chapitre 4

CAPITAL ET TRAVAIL : LA NOUVELLE ALLIANCE

Dépasser les insuffisances du libéralisme et du socialisme, réaliser la troisième voie qui réconcilie les impératifs du Capital et du Travail, telle était la grande vision du général de Gaulle. Une déclaration du fondateur de la Cinquième République, prononcée au lendemain des grands bouleversements de 1968, en résume les grandes lignes :

« Pour la mutation dont vous parlez, il y a naturellement des réponses diverses et opposées. Moi j'en vois trois essentielles :

- D'abord le Communisme, qui dit : créons le plus possible de biens matériels et répartissons-les d'office, de telle sorte que nul n'en dispose particulièrement à moins qu'on ne l'y autorise. Comment? par la contrainte. La contrainte morale et matérielle constante, autrement dit par une dictature implacable et perpétuelle, même si, à l'intérieur d'elle-même, des dans différents s'en saisissent en se vouant aux gémonies. Même si, depuis que ce système est en vigueur en certains endroits, ses chefs, à mesure qu'ils se succèdent, se condamnent les uns, comme s'il était prouvé d'avance que chacun devait échouera moins qu'il ne tra-

La Participation : une idée neuve

hisse. Non, du point de vue de l'Homme, la solution communiste est mauvaise.

- Le Capitalisme dit : grâce au profit qui suscite l'initiative, fabriquons de plus en plus de richesses lesquelles, en se répartissant par le libre marché, élèvent le niveau du corps social tout entier. Seulement voilà, la propriété, la direction, le bénéfice des entreprises dans le système capitaliste, n'appartiennent qu'au Capital. Alors ceux qui ne possèdent pas, se trouvent dans une sorte d'état d'aliénation, à l'intérieur même de l'activité qu'ils contribuent à développer. Non, le capitalisme du point de vue de l'Homme, n'offre pas de solution satisfaisante.

- Il y a une troisième solution : c'est la Participation. Elle change la condition de l'homme au milieu de la civilisation moderne. Dès lors que des gens se mettent ensemble pour réaliser une œuvre économique commune, en apportant, qui les capitaux nécessaires, qui les compétences de direction, de gestion et de technique, qui le travail, ils forment une société dans laquelle chacun doit être intéressé tant au fonctionnement qu'à la rentabilité, donc aux profits.

Cela implique que soit attribuée, de par la loi, la juste part à chacun.

Cela implique aussi que tous soient informés de la vie de l'entreprise et puissent, par des représentants qu'ils auront nommés librement, participer à la marche de la société, à ses conseils, afin de faire valoir leurs intérêts, leurs points de vue et leurs propositions. C'est la voie dans laquelle j'ai déjà fait quelques pas ; par exemple en 1945, quand avec mon gouvernement j'ai institué les comités d'entreprises, quand en 1959 et 67, j'ai, par des ordonnances, ouvert la brèche à l'intéressement ».

CE QUI MOTIVE LES ACTEURS SOCIAUX

Pour que la vision de la troisième voie préconisée par le général de Gaulle puisse se concrétiser, la première de nos priorités consistera à réaliser la convergence des intérêts entre les représentants du capital et ceux de la force de travail. Les motivations qui peuvent inspirer les différents partenaires sociaux à s'engager dans la participation sont des plus diverses, mais elles sont en même temps parfaitement complémentaires. Assumer cette diversité tout en recherchant une complémentarité synergique constituera donc la clé du succès de tout projet participatif.

Dans une étude réalisée par la Fondation européenne pour l'amélioration des conditions de vie et de travail auprès des différents partenaires sociaux, les raisons de la participation les plus fréquemment évoqués étaient les suivants :

- L'efficacité. On estime que la participation permet d'améliorer la performance de l'entreprise, de réaliser des économies par une utilisation rationnelle et consensuelle des ressources.
- La motivation est souvent mentionnée. Ici, la participation résout les problèmes que posent les ressources humaines et la créativité de la force de travail.
- Redistribution des pouvoirs. La participation est ensuite considérée comme un moyen permettant de redresser le déséquilibre des pouvoirs dans l'entreprise et de permettre une distribution plus efficace des ressources et le contrôle du processus de changement.
- Bonnes relations professionnelles. La participation est également vue comme un moyen de maintenir des rapports de qualité dans l'entreprise, peut-être dans le cadre d'une stratégie de la direction qui a pour objectif d'encourager les employés à assumer des responsabilités en s'identifiant aux objectifs de l'entreprise. La partici-

La Participation : une idée neuve

pation peut donc dans ce sens s'avérer un vecteur de bonne communication dans l'entreprise.

Bien évidemment, les partenaires sociaux n'accordent pas la même priorité à tous les problèmes. Pour la direction, la participation contribue à l'efficacité, à la flexibilité et à la motivation. Elle facilite le changement et permet des bénéfices importants (accroissement de la productivité et amélioration des procédures de travail).

Les représentants de la force de travail et des syndicats se soucient, quant à eux, du rôle démocratique de la participation qui rectifie les déséquilibres de pouvoir dans l'entreprise. Ils s'intéressent aux possibilités qu'offrent les différentes formes de participation pour influencer les processus de décisions relatifs au changement organisationnel. En outre, la participation pourra fournir des protections de caractère consensuel contre les impacts négatifs du changement.

Vue de prime abord, la participation semble répondre à des motivations si différentes qu'il n'est pas évident de trouver des convergences. Il est à noter cependant que, dans l'étude mentionnée plus haut, tous les acteurs sociaux se rejoignent en exprimant de nombreuses préoccupations secondaires. Par exemple, de nombreux acteurs sont d'accord sur l'identification avec l'entreprise. Il y a également accord sur la nécessité de procédures appropriées de relations professionnelles, d'un environnement de travail de qualité et sans danger, d'un meilleur système de communications. Les intérêts des acteurs se rejoignent donc dans les domaines là où l'accord est possible et où la participation existe puisque les processus de résolution des problèmes et de compromis qu'elle permet répondent aux intérêts des parties en présence.

LES TROIS GRANDS MODÈLES DE PARTICIPATION

A partir de là, nous distinguerons trois grands modèles de participation. Tout d'abord, vue du point de vue des représentants du Capital, la participation comme une force de production, c'est-à-dire « un outil de gestion pour accroître la performance ». Ensuite, la participation conçue comme une force démocratique et « un instrument de redistribution des pouvoirs » répondant aux vœux des travailleurs. Troisième terme enfin : la participation sous sa forme la plus achevée, qui se présente comme un jeu sans perdant où représentants du capital comme de la force de travail trouvent leur compte. C'est vers cette dernière forme que devront s'orienter nos efforts de recherche, car l'esprit et la logique de la participation exigent l'harmonisation des intérêts et l'établissement d'un consensus fructueux pour toutes les parties. Mais examinons tout d'abord de plus près les trois termes décrits précédemment.

Premièrement, la participation conçue comme une force de production contribue directement à la mise en oeuvre efficace du changement et permet de réaliser les objectifs commerciaux de l'entreprise. La direction et la force de travail se rendent compte des problèmes que pose une séparation artificielle des problèmes de production des ressources humaines. Dans une situation fluide incertaine, ces facteurs sont décisifs et définissent le succès de l'entreprise. Les mesures participatives ont pour objectif le consentement et l'investissement de la force de travail en ce qui concerne de nouveaux modèles de travail et peuvent comprendre des initiatives qui impliquent directement les employés dans la planification et la mise en oeuvre du changement. Dans de nombreuses études de cas, ces initiatives se présentent sous la forme de groupes de travail mixtes, d'un apport direct des travailleurs à la

La Participation : une idée neuve

solution de problèmes et d'autres structures qui aident les gestionnaires à gérer.

Deuxièmement, la participation en tant que force démocratique est surtout orientée vers les processus de prise de décision dans l'entreprise. Ses objectifs essentiels sont les suivants : égalité de représentation des acteurs concernés, réduction des conflits, accords formels sur l'attitude des acteurs vis-à-vis du changement. Cette participation fait souvent partie d'un système formel de représentation dans l'entreprise et peut être confortée par la législation, des conventions au niveau sectoriel ou national, des accords entre les partenaires sociaux. Cette démarche est directement influencée par le système existant de relations professionnelles. Ce modèle suppose que les relations professionnelles ne s'amélioreront dans une entreprise que si les employés et leurs représentants ont accès à tous les niveaux de prise de décision et peuvent protéger de manière adéquate les droits des travailleurs pendant une période de changement organisationnelle ou technologique. En résumé, toute augmentation de l'influence des représentants des travailleurs se fera aux dépens de la direction.

C'est ce conflit des intérêts et des objectifs qui se trouve dépassé dans la troisième démarche : celle de la participation conçue comme un jeu sans perdant. Dans ce modèle, les parties concernées s'efforcent de rendre convergentes leurs préoccupations respectives quand elles diffèrent et de renforcer le champ de leurs préoccupations communes. Ce modèle de participation ne s'oppose pas nécessairement aux deux premiers. Il montre comment les partenaires sociaux font œuvre de compromis, évitent de s'attaquer de front sur des positions de principe, poursuivent des objectifs qui peuvent avoir des résultats fructueux pour tout le monde et minimisent les conséquences négatives pour les deux camps. La participation dans ce cas peut satisfaire les intérêts de toutes les parties en présence.

Capital et travail : la nouvelle alliance

Seule l'évolution vers ce troisième modèle pourra faire de la participation une œuvre couronnée de succès. Si elle se borne effectivement à des mesures concédées à une partie au détriment de l'autre, elle restera constamment freinée par des partenaires sociaux jaloux de leurs prérogatives. Si, par contre, les deux camps comprennent la nécessité d'approfondir et de renforcer leur partenariat au sein de l'entreprise, à ce moment-là une véritable dynamique de la participation pourra se mettre en place.

LA PREUVE SUR LE TERRAIN

L'expérience des entreprises où est pratiquée depuis plusieurs années la participation confirme-t-elle la convergence des intérêts de la direction et de la force de travail ? C'est ce que montre clairement une étude de la SEGOS et de l'Institut de l'Entreprise, citée par Daniel Vaughan-Whitehead, dans son livre *Intéressement, participation, actionnariat* (Economica, 1992).

Interrogés sur les systèmes de participation financière qui sont pratiqués dans leur entreprise et qu'ils ont expérimenté souvent depuis de nombreuses années, les salariés les plébiscitent. En ce qui concerne la participation aux résultats, dans leur quasi-totalité (89%), les salariés de l'échantillon estiment que c'est une bonne chose que ce régime existe dans l'entreprise (contre 1 % d'avis contraires et 10% qui ne se prononcent pas). En ce qui concerne l'intéressement, le ralliement est presque aussi massif : 86 % des salariés qui y sont associés estiment que l'existence d'une telle formule constitue une mesure positive pour améliorer leurs conditions de travail. En ce qui concerne l'actionnariat, le pourcentage d'adhésion dépassait toujours 80% dans les entreprises où elle est pratiquée.

De surcroît, tirant les conclusions des enquêtes et des analyses effectuées, Daniel Vaughan-Whitehead souligne

La Participation : une idée neuve

que la participation financière influe d'autant plus sur la motivation des salariés qu'elle est accompagnée d'une forte participation aux décisions de l'entreprise. La participation ne saurait donc se réduire à sa dimension financière ; elle doit déboucher sur une dynamique qui change également la nature des relations sociales à l'intérieur de l'entreprise. Cette dynamique est d'ailleurs réelle si l'on en croit les résultats d'enquête cités par l'auteur : la participation aux décisions est plus largement développée au sein des entreprises qui suivent une politique active en matière de participation financière.

Le Financial Times du 13 mai 1986 montre un semblable développement à propos des expériences britanniques : « Comme le montrent les pratiques existantes, les compagnies qui partagent les profits partagent aussi l'information et, par la même occasion, certains domaines de décisions ».

LA DYNAMIQUE DES INTÉRÊTS CONVERGENTS

D'autre part, dans les entreprises où sont pratiquées les différentes formes de participation financière, les salariés ne sont pas les seuls à exprimer leur contentement, mais les objectifs de la direction sont également satisfaits.

L'effet de motivation, qui constitue l'une des principales raisons pour la direction d'encourager la participation, ne fait pas de doute, selon les tests économétriques de Daniel Vaughan-Whitehead sur l'impact de l'intéressement quant à la productivité. Un résultat ressort avec force de ces tests : le coefficient fortement significatif (à 99%) de la variable INT choisie, mettant ainsi en relief le rôle moteur que prend l'intéressement au regard des performances de l'entreprise.

Autre résultat remarquable : l'effet substantiel de l'intéressement sur la rentabilité du capital. Le coefficient

Capital et travail : la nouvelle alliance

positif et hautement significatif de la variable INT montre que l'intéressement contribue à relever les profits de l'entreprise et, par cette voie, les revenus des actionnaires. Ainsi se trouvent contredites les théories selon lesquelles les incitations financières collectives n'aboutissent qu'à un transfert de capital et ne peuvent entraîner que des conséquences négatives pour les actionnaires.

Ces résultats clairement établis devraient inciter à une double prise de conscience.

D'une part, les dirigeants et actionnaires des entreprises devraient comprendre qu'ils ont tout à gagner d'une extension des pratiques participatives, qu'elles soient financières ou socio-organisationnelles. Celles-ci ne constituent pas une diminution de leurs prérogatives ou une ponction en capital, mais un élément moteur pour améliorer les performances de l'entreprise et le climat social qui y règne.

D'autre part, les salariés devraient réaliser qu'ils ont un intérêt fondamental dans la compétitivité de leur entreprise : emploi, niveau de vie, progression de carrière en dépendent largement.

Cette compétitivité ne peut guère être obtenue malgré les salariés, mais surtout avec eux. Et réciproquement la décision concertée ne peut pas aller très loin si la compétitivité n'est pas admise par tous comme critère majeur, justifiant des remises en cause difficiles. Il y a donc un enjeu immense à rallier les salariés à l'impératif de compétitivité.

Par l'instauration de la participation, les anciens clivages qui nuisent à l'entreprise au plan économique aussi bien qu'humain disparaissent enfin. On améliore à la fois les conditions de travail, les rémunérations des salariés, les dividendes des actionnaires et la valeur des actions. On associe vraiment le capital et le travail et l'on supprime leur lutte ancestrale.

La Participation : une idée neuve

L'entreprise, au bout du compte, finit par ne plus comporter que des associés qui travaillent ensemble dans un même but : développer l'entreprise pour le bien de tous.

Chapitre 5

LE TEMPS DE LA DÉMOCRATIE DIRECTE

Tout le problème du capitalisme classique est qu'il a tendu à réduire l'entreprise à une unité de production, il n'a jamais à ce jour réalisé le modèle de l'entreprise citoyenne, forme avancée, mais nullement utopique, de la démocratie.

Certes, l'entreprise classique reste conforme aux règles formelles de la démocratie individualiste : elle respecte l'égalité devant la loi, elle naît et vit par une suite de contrats librement consentis par les parties ; et sa rationalité externe est assurée par le marché. Le contrat entre salarié et entreprise est certes déséquilibré, mais la législation sociale et le pouvoir syndical tendent à rétablir l'équilibre.

Pour aller plus loin que ce rigide schéma traditionnel et déboucher sur l'entreprise citoyenne, il s'agit tout d'abord de comprendre le double réseau de rapports, l'un formel et l'autre relationnel, qui caractérise l'entreprise, de même que toute forme d'organisation sociale.

LE DÉFI DÉMOCRATIQUE DANS L'ENTREPRISE

Premièrement, le réseau juridico-économique des liaisons externes est construit à larges mailles et entièrement formalisé. Constitué de multiples contrats librement conclus, ce réseau relie la maison-mère à ses principaux actionnaires, banquiers, etc. ; puis se démultiplie sur les filiales et, de façon moins formelle, sur les établissements (chacune de ces entités passant les contrats habituels en grand nombre avec les salariés, clients et fournisseurs). C'est par ce réseau que transite le financement, le risque, la décision hiérarchique, mais aussi le transfert du know-how technologique, et l'initiative des grandes adaptations de structures.

Ce réseau des liaisons externes par rapport à l'entreprise est l'essentiel de la structure de l'entreprise classique : construction contractuelle, elle respecte les règles formelles de la démocratie individualiste et y intègre les pouvoirs contractuels de l'entrepreneur. Les aspects internes de ce statut classique ont été complétés par les apports fondamentaux que sont : le Comité d'entreprise, les sections syndicales, les délégués de personnel, les conventions collectives, les accords d'entreprise et toute la législation du travail.

Ces nouvelles instances constituent un contre-pouvoir par rapport à l'Entrepreneur, ce petit groupe (privé ou public) qui, assumant l'initiative et la responsabilité des risques financiers, a le pouvoir formel de décision : entre ces deux forces également légitimes, les solutions d'équilibre se négocient dans un style caractéristique de la démocratie représentative.

La loi et le marché, complétés par des interventions économiques de l'État, assurent la rationalité externe et la cohérence de cette première face de l'entreprise.

Le réseau communautaire, dont les mailles plus fines s'insèrent dans les précédentes, constitue la deuxième face de l'entreprise. C'est à travers ce réseau que s'expriment

Le temps de la démocratie directe

les communications directes et l'influence personnelle de chaque salarié sur les activités le concernant à travers les petits groupes relationnels à vocation économique. Il constitue la seule concrétisation viable et libérale de démocratie directe.

À chaque niveau de l'organisation, le dialogue approfondi entre la communauté et l'Entrepreneur (ou son représentant) réalise la communication et l'ajustement réciproque entre les deux réseaux : chacun devant tenir compte de l'autre et ne pouvant subsister sans lui. Si possible, la concertation au sommet sur les problèmes essentiels tels que le partage des fruits s'effectue entre l'Entrepreneur et les représentants de la Communauté désignés suivant des critères purement internes.

C'est par son double lien que l'entreprise nouvelle constitue la forme la plus avancée de la démocratie : combinant le réalisme économique et les libertés individuelles qui découlent du lien formel, avec la participation personnalisée et la créativité qui découlent du lien relationnel.

VERS UNE NOUVELLE DIMENSION COMMUNAUTAIRE

Ainsi le développement généralisé de la culture et des pratiques participatives représente-t-il la clé qui permettra à la société libre et pluraliste d'évoluer vers une nouvelle dimension communautaire. La démocratie libérale (tout autant que l'économie de marché) a été fondée sur l'individu dont elle a débloqué les initiatives par la liberté civique et la liberté contractuelle. La dynamique individualiste a réalisé depuis deux siècles un immense développement, mais elle a épuisé le terrain relationnel. Les petites entreprises, qui maintenaient des relations personnalisées avec leurs salariés et leurs clients, ont été largement remplacés par des organisations impersonnelles. Chacun connaît le déclin du village et le désarroi des habi-

La Participation : une idée neuve

tants de banlieues anonymes ; chacun observe l'éclatement de la famille, les jeunes la quittent plus tôt pour d'autres solidarités et les vieux n'y trouvent plus leur place ; chacun voit s'affaiblir les sources traditionnelles de valeurs directrices et de contact humain qu'étaient l'église et l'école. Pourquoi l'individu, qui se plaignait autrefois des contraintes de ces communautés de base, se trouve-t-il désorienté lorsqu'il n'y a plus de racines ? Peut-être parce que l'organisation individualiste, avec sa mobilité et sa rationalité créatives, est très efficace pour donner aux hommes des moyens de vivre, mais que seules les communautés relationnelles leur apportent un système de valeurs et des raisons de vivre. Lorsque l'évolution de la société détruit les communautés traditionnelles, les hommes répondent à un besoin vital en se rattachant aux nouvelles formes communautaires que nous voyons aujourd'hui émerger.

Pour organiser une société libre et stable, il faut y favoriser explicitement le développement de nouvelles communautés relationnelles, en allégeant la pression des règles formelles émanant du centre. Toute société dont le fonctionnement est efficace et les rapports internes épanouissants est de type polycentriste et non pas monocentriste, comme l'a montré Alain Peyrefitte dans *Le Mal français*.

En ce qui concerne l'entreprise, cela signifie davantage d'informations, de délégation à des équipes de base, et une certaine autonomie d'action d'établissements à l'échelle humaine, soit, en d'autres termes, l'instauration de la participation. L'Administration devra suivre la même voie. Parallèlement, on devrait voir se renforcer les communautés territoriales de base, ce pour quoi le seul moyen est de leur donner plus de pouvoir (c'est-à-dire d'autonomie financière et technique).

Il apparaît ici comment le développement de la participation, à l'image d'autres restructurations prioritaires de la société (réforme de la fonction publique, réaménagement-

Le temps de la démocratie directe

ment des institutions politiques locales), obéit à une logique de renforcement de la démocratie directe et de décentralisation. Le général de Gaulle avait déjà eu l'intuition de cette perspective globale quand il lança l'idée de son référendum en 1969.

RÉCONCILIER L'INDIVIDU ET LE GROUPE

Aujourd'hui plus que jamais s'impose la nécessité de rouvrir le dossier de la participation alors que notre démocratie se trouve devant le défi suivant : les contraintes impersonnelles de la loi et de l'économie ne suffisent plus à maintenir l'ordre ; de nombreux groupes catégoriels ont recours à l'action directe, l'ordre purement bureaucratique a perdu sa crédibilité, peut-être sa légitimité. Pour restaurer un ordre légitime et démocratique, il ne faut pas supprimer les contraintes impersonnelles de la loi et du marché (tout au plus alléger l'une, amortir l'autre), mais il faut y ajouter les pressions communautaires. Il faut faire jouer dans l'équilibre de la société un rôle plus explicite et plus important aux processus sociaux se développant dans les réseaux de petits groupes relationnels.

La logique de la participation ne revient pas pour autant à jouer la communauté contre l'individu. Le partage des décisions et éventuellement du pouvoir financier amène chaque employé, individuellement à prendre sa part dans des responsabilités autonomes. L'individu est donc au centre du processus participatif, et ce d'autant plus que la prise en compte des nouvelles aspirations de l'homme conduit à répondre à certaines attentes d'autonomie et de responsabilisation. Ni réduction du fonctionnement social à la dimension communautaire, ni gestion de l'individualisation, la participation consiste dans une articulation fine entre l'individu et le groupe.

La Participation : une idée neuve

Concrètement, cela signifie que chaque acteur au sein de l'organisation se voit :

- consulté et écouté pour enrichir les réflexions et prises de décision de ses partenaires ou de sa direction,
- sollicité pour participer à des instances ponctuelles ou permanentes de groupes de travail déconnectés de l'activité quotidienne,
- impliqué dans des actions collectives directement productives, favorisant r« esprit d'équipe »,
- informé des orientations générales de l'organisation, ainsi que des problèmes et modes de fonctionnement de son unité,
- intégré dans des démarches bilatérales de « micro-négociation » avec sa direction.

Mais ces composantes de l'articulation entre l'individu et le groupe sont nécessairement inter-reliés pour éviter la dispersion et l'inefficacité. L'objectif n'est donc pas de multiplier les dispositifs d'articulation, mais de les rendre cohérents avec une recherche générale de résolution des conflits, d'harmonisation et de synergie.

UNE IDÉE DONT LE TEMPS EST VENU

En bref, la participation, c'est la pleine réalisation, par la réconciliation de l'individu et de la communauté, par l'association du travail et du capital, des trois impératifs de notre devise républicaine : Liberté, Égalité, Fraternité.

Liberté : c'est le respect de l'économie d'initiative et de marché, ainsi que celui des prérogatives citoyennes du travailleur au sein de l'entreprise ;

Égalité : c'est le règne du droit, le même pour tous, le rééquilibrage du pouvoir dans l'organisation sociale, éventuellement par l'association financière du travailleur au développement de son entreprise ;

Fraternité : c'est le réseau des relations personnalisées (comme entre frères) et des devoirs réciproques, la préoccupation de l'employeur pour le sort de son

Le temps de la démocratie directe

employé et le souci de celui-ci pour la compétitivité de son entreprise.

À ce niveau d'approfondissement, la participation va bien au-delà d'une simple forme d'intéressement financier aux bénéfices de l'entreprise, elle illustre le mot de Lamartine : « La démocratie est la participation à droit égal, à titre égal, à la délibération des lois et au gouvernement de la nation ».

De même que la démocratie peut être présentée comme une forme maximale de participation, la participation est la pointe avancée de la société démocratique, la reproduction, au sein de l'entreprise, d'un mode de gouvernement où le peuple exerce la souveraineté.

Dans une société où la crise socio-économique se double d'une crise de la représentation politique, la participation répond, plus que jamais, aux exigences de notre situation actuelle. Elle représente l'une des rares clés dont nous disposons pour transformer la nature de nos rapports sociaux et mettre sur pied le modèle de démocratie directe qui commandera notre avenir. Elle est, pour reprendre la célèbre formule de Victor Hugo, « une idée dont le temps est venu ».

Chapitre 6

LA FRANCE, LABORATOIRE DE LA PARTICIPATION ?

Le coup d'arrêt donné au processus de la participation par le référendum d'avril 1969 ne signa cependant pas son arrêt de mort. Aussi bien au plan de la législation qu'à celui de l'organisation des entreprises, la participation a progressé en France, à un rythme certes lent, mais de manière substantielle.

En ce qui concerne les progrès de la législation, plusieurs pièces sont venues s'ajouter à l'édifice élaboré sous la présidence du général de Gaulle : la loi du 31 décembre 1970 sur les options de souscription ou d'achat d'actions, la loi du 27 décembre 1973 sur les plans d'actions, la loi du 9 juillet 1984 sur la reprise d'entreprise par ses salariés (RES), l'ordonnance d'octobre 1986, dont nous avons vu l'importance pour relancer la dynamique de la participation, la loi du 7 novembre 1990 sur la réglementation de l'intéressement et, plus récemment, le projet de loi présenté le 26 avril 1994 par le ministre du Travail, Michel Giraud, et voté plus tard par le Parlement.

DES PROGRÈS SENSIBLES

En ce qui concerne les entreprises, nous avons vu comment la France était devenue, au fil des ans, le pays d'Europe qui a le plus recours aux formules d'intéressement immédiat et de participation aux résultats à distribution différée.

Autre développement profondément significatif des années 80 : devenues conscientes que ce sont « les hommes qui font la différence », les entreprises se sont ouvertes aux méthodes de la gestion participative. Parallèlement, la mutation socioculturelle à l'œuvre depuis les années 50 connaissait son impact maximum sur les comportements collectifs au travail. Aujourd'hui l'idéologie d'épanouissement par le travail joue à plein, produisant une demande d'expression, d'information, de communication dans l'entreprise au moins aussi importante que la demande d'argent et de promotion. Les formes de l'autorité sont amenées à changer pour répondre aux mentalités nouvelles développées dans la vie sociale et familiale.

Mais les changements effectifs dans les relations sociales au sein des entreprises sont restés en deçà des exigences et des attentes du personnel, qui sont considérables. Les analyses les plus souvent citées dans le débat sociologique international interprètent les modalités participatives introduites en France dans les entreprises au cours des années 1980 comme le triomphe de nouvelles stratégies patronales succédant à l'espoir fugace d'une citoyenneté dans l'entreprise. Ces modalités participatives saperaient l'existence des collectifs de travailleurs, cellules de base de l'organisation des salariés.

Aussi la culture participative n'a-t-elle guère progressé. En 1989, 64 % des salariés pensaient encore que les intérêts de l'entreprise et des salariés sont opposés. La transformation sociale des entreprises en France reste donc à accomplir. De plus en plus critiques et vigilants

La France, laboratoire de la participation ?

à l'égard de leur entreprise, les plus jeunes (moins de 35 ans) expriment déjà une certaine déception.

UN HÉRITAGE DE LUTTE DES CLASSES

Un facteur qui a longtemps retardé l'évolution des relations entre le capital et le travail dans notre pays est la persistance d'une vision de lutte des classes, attisée par l'idéologie marxiste. C'est probablement dans notre histoire constituée d'affrontements politiques qu'il faut rechercher les raisons pour lesquelles les notions d'accords entre acteurs entretenant des relations dissymétriques de pouvoir apparaissent comme étrangères à notre culture. Toujours est-il qu'en France la négociation entre les syndicats et les patrons tend toujours à se réaliser dans le cadre du rapport de force. Le compromis est conçu comme provisoire et chacun des partenaires se promet de récupérer ce qu'il a concédé à l'occasion d'un prochain conflit.

Dans un tel contexte de tensions et de suspicions, la politique gaullienne de l'alliance capital-travail a pu être analysée comme une tentative politique tendant à légitimer un capitalisme participatif contre des syndicats et des partis politiques qui se référaient au socialisme. Il n'en fallait pas plus pour que cette idée du consensus dans l'entreprise ayant servi aux forces de la droite fût assimilée à une idéologie des classes dominante. C'est aussi la raison pour laquelle nombre de syndicalistes dénoncèrent la participation comme une forme de collaboration de classes.

Pourtant les syndicats du monde entier, et notamment la CGT française, qui ont été fondés par les ouvriers professionnels, mettaient en avant les valeurs et le rôle fédérateur de la connaissance professionnelle. Mais, en 1971, les organisations représentatives refusèrent de relever le défi de la formation continue sur le terrain et il ne leur

La Participation : une idée neuve

restait plus, quelques années plus tard, qu'à dénoncer « la main mise du patronat » sur ce dispositif ».

SYNDICATS:UNE ÉVOLUTION DÉCISIVE

Jusqu'au milieu des années 80, l'hostilité des syndicats à la participation, conjuguée à un faible engouement du patronat, bloqua toute progression des méthodes participatives sur le terrain. Tandis que les milieux patronaux voyaient d'un mauvais œil un partage, même minime, de leurs prérogatives discrétionnaires de décisions, les syndicats se référaient tous sans exception à des doctrines contraires. La CGT et la CFDT se prononçaient pour l'autogestion ou la cogestion, la CGT-FO pour la séparation des rôles du capital et du travail. La CGC, quant à elle, était pour une concertation catégorielle réservée à l'encadrement.

Néanmoins, ces dernières années, l'on a pu noter de considérables évolutions. Les syndicats, du moins sur le terrain, voient maintenant de plus en plus, dans la négociation de l'intéressement, un moyen d'institutionnaliser leur présence au niveau de l'entreprise et d'acquérir par là un nouveau rôle dans la négociation engagée à ce niveau.

Au niveau national, si la position des centrales syndicales reste hostile pour FO et la CGT face au développement des formes d'intéressement, elle est plutôt favorable pour la CFDT, la CFTC et la CGC.

Pour la CFDT, « l'intéressement peut à la fois améliorer la situation salariale, et traduire une conception de la modernisation des entreprises et du changement du travail » (*CFDT magazine*, avril 1988).

La CFTC, quant à elle, a publié un guide pratique sur le thème, intitulé *Intéressement, Participation, une voie à suivre* (septembre 1988).

Le recours aux multiples formes de participation financière est également approuvée par la Confédération Géné-

La France, laboratoire de la participation ?

rale des Cadres (CGQ, dans la mesure où elles vont dans le sens « d'une société de troisième type où l'affrontement serait exclu pour faire place au partenariat ».

Parallèlement à leur soutien des diverses formes collectives de participation financière, les trois centrales ici citées- la CFDT, la CFTC et la CGC - prônent également un développement de la participation à la vie de l'entreprise.

En outre, l'on constate que les positions hostiles prises par FO et la CGT au plan national ne sont que peu relayées au niveau de l'entreprise. Une étude de PENN Consultants sur l'attitude sur le terrain des organisations syndicales montre que, pour 47 accords ponctuels de participation, la CGT n'a refusé sa signature que dans onze cas et FO dans un seul.

La même évolution a pu être constatée dans les milieux patronaux, originellement réticents à l'extension de la participation. Le CNPF se prononce aujourd'hui nettement pour une accélération du processus : « La philosophie première de la politique des salaires du Centre National du Patronat Français (CNPF) - comme l'a récemment indiqué son vice-président, Pierre Guillen - c'est de lier l'évolution de la masse des rémunérations aux résultats économiques de l'entreprise ».

Les obstacles, d'ordre socio-politique, qui ont empêché le général de Gaulle de réaliser son projet participatif voici plus d'un quart de siècle, ont aujourd'hui largement disparu, d'autant plus que l'effondrement de l'empire soviétique a porté un coup sans doute fatal à l'idéologie de la lutte des classes. Le moment est donc propice pour relancer, notamment au plan politique, la dynamique de la participation.

LA NOUVELLE LOI : UN BILAN MITIGE

Remettre sur le chantier l'œuvre de la participation à travers une nouvelle législation, telle était l'intention affichée par Edouard Balladur dans son discours d'investiture d'avril 1993. « Il s'agit de développer davantage la participation à la gestion des entreprises, à leur capital et à leurs profits », déclarait alors le Premier ministre. Un rapport fut demandé au député de l'Aveyron, Jacques Godfrain, sur l'amélioration de la participation des salariés dans l'entreprise et, dans la foulée, un projet de loi présenté aux députés le 26 avril 1994 par le ministre du Travail, Michel Giraud.

Le texte énumérait une série d'incitations. Les primes distribuées aux salariés dans le cadre de la participation pourraient atteindre 20% de la masse salariale brute (10% jusque là). Les entreprises de moins de 50 salariés - pour lesquelles le régime de participation est facultatif étaient encouragées à créer des fonds, et les plans d'épargne-entreprise étaient favorisés. Leur abondement par les entreprises pourrait s'élever jusqu'à 15.000 francs par an et par salarié (contre 10.000 jusqu'alors). Deux innovations caractérisaient le projet.

La première mesure permettait aux salariés qui souhaitent prendre un congé sabbatique, parental ou de fin de carrière de convertir leurs primes salariales ou d'intéressement en jours de congés. D'une durée minimale de six mois, ce congé devrait donner un coup de pouce à la relance de l'emploi, grâce à des embauches sous forme de contrats à durée déterminée. L'idée, dans la conjoncture actuelle, était d'aller dans le sens d'une plus grande flexibilité. Un salarié pourrait parvenir à financer un congé de six mois en cinq ou six ans.

La deuxième originalité du projet résidait dans une participation accrue des salariés aux organes de gestion. Ainsi, les sociétés dont les employés détenaient au moins 5 % du capital auraient la faculté de désigner

La France, laboratoire de la participation?

un ou deux actionnaires salariés au sein des organes de décision (conseil d'administration ou conseil de surveillance). Mais, restant en deçà des propositions contenues dans le rapport Godfrain, l'équipe de Michel Giraud ne prévoyait qu'une « participation facultative », ce qui lui enlevait une grande partie de sa portée.

D'une manière générale, la nouvelle loi sur la participation, si elle allait dans la bonne direction et contenait des mesures positives, nous laissait quelque peu sur notre faim. Le texte proposé restait généralement en retrait des propositions émises par Jacques Godfrain dans son rapport. Et ces aménagements n'ont reçu qu'un impact médiatique limité. On ne peut donc pas dire que le projet de redonner un nouvel élan politique à la participation, ce qui est inconcevable sans relais de l'opinion publique, ait encore trouvé concrétisation.

Il est vrai que le maintien à l'Elysée de François Mitterrand n'était pas favorable à une idée qui, pour avoir l'impact qu'elle mérite, doit être inscrite dans un projet politique global, soumis à l'approbation directe des Français. La loi de juin 1994 doit donc être considérée pour ce qu'elle est : non pas une fin en soi, mais un simple premier pas, l'ébauche d'un vaste travail politique et législatif qui reste à faire et qui devrait s'inscrire au cœur du prochain septennat.

La participation n'est pas un simple gadget, un os à ronger pour des électeurs qui sont naturellement favorables à tout ce qui peut contribuer à harmoniser les rapports sociaux. C'est la réponse aux problèmes de la société française d'aujourd'hui. Elle touche aussi bien à la lutte contre le chômage et l'exclusion qu'à la réforme de la fonction publique, la promotion de la formation professionnelle, la compétitivité des entreprises françaises, l'introduction des nouvelles technologies de l'information, le développement de l'épargne, etc.

GUIDE POUR L'ACTION

L'objet de ce livre n'est pas d'entrer dans les détails techniques de ce que devrait être le projet participatif à mettre en œuvre. Un excellent travail a déjà été fourni en ce sens par plusieurs experts ou élus politiques, et notamment Jacques Godfrain, dont beaucoup de propositions attendent encore leur application. Mais, afin de contribuer à réinstaller la participation au cœur du débat public, nous voudrions ici suggérer quelques principes de base et axes globaux d'action :

1) L'action entreprise depuis le général de Gaulle pour développer la participation financière dans les entreprises françaises doit se doubler d'un effort pour instaurer une culture participative, notamment sous la forme d'une participation aux décisions par les canaux les plus divers (comités d'entreprise ou d'établissement, représentations syndicales, délégués du personnel, groupes d'expression des salariés, conseils d'administration, encadrement, etc.). Toutes les études effectuées montrent d'ailleurs que les projets pour faire avancer participation financière d'une part et participation aux décisions d'autre part se renforcent mutuellement.

2) Le rôle du gouvernant et du législateur est de susciter, et non pas d'imposer, l'instauration d'une culture et d'une pratique de la participation. Comme le rappelle fort justement M.Crozier, « On ne change pas la société par décret. » La multiplication de mesures incitatives servira le mieux cette exigence.

3) L'instrument fiscal est l'un des plus puissants dont dispose le gouvernement pour inciter la direction des entreprises à développer la participation sous toutes ses formes. Une politique de multiplication des avantages fiscaux serait donc de la plus grande efficacité.

La France, laboratoire de la participation?

Pour que la charge financière sur l'État ne soit pas trop forte, beaucoup des mesures prises pourraient prendre un caractère ponctuel et temporaire. Des déductions fiscales couvrant par exemple les trois premières années suivant l'introduction d'un intéressement présenteraient plusieurs avantages. Elles continueraient de favoriser la multiplication des systèmes d'intéressement dans les entreprises, tout en limitant le coût budgétaire de cette opération. La période de trois ans permettrait aux entrepreneurs comme aux salariés de prendre conscience des avantages de cette formule. Enfin, le caractère transitoire des déductions fiscales empêcherait le développement de contrats d'intéressement fictifs, uniquement motivés par la recherche d'avantages fiscaux de la part de la direction.

4) L'effort pour instaurer la participation, qui implique la diffusion la plus large de l'information aboutissant à la gestion par une intelligence collective, ne peut réussir que s'il s'accompagne d'un effort équivalent de formation à tous les stades et à tous les tournants de la carrière : formation à des connaissances, à des savoir-faire professionnels et à des comportements ou attitudes et recyclages méthodiques à de nouvelles techniques (par exemple automatismes...) de ceux dont la qualification se périmé. Afin d'impliquer davantage les travailleurs dans cet effort, une partie, au moins, du budget « formation professionnelle » devrait être gérée par le comité central d'entreprise et les représentants du personnel.

5) Afin d'ouvrir à plus d'autonomie sociale de l'entreprise, la législation devrait contribuer à étendre les prérogatives des comités d'entreprise et des comités d'établissement par rapport à ceux des syndicats, notamment concernant la capacité à négocier sur le plan de

La Participation : une idée neuve

l'entreprise. Le fait que les syndicats ont généralement le contrôle des comités d'entreprise ôterait à ces mesures tout caractère de rupture ; de sorte qu'elles signifieraient surtout l'ouverture de nouvelles voies de concertation au sein de la communauté de travail.

6) L'entreprise n'est pas une marchandise comme les autres : on ne l'achète pas sur étagère. C'est une sorte de famille, une communauté inaliénable. Il est donc indispensable d'élargir la notion de patrimoine de l'entreprise aux hommes qui travaillent pour elle. Il faudrait notamment décloisonner les différentes branches du droit affectant le domaine économique et social.

En cas de circonstances exceptionnelles, tels qu'une OPA ou un changement de structure, le comité central d'entreprise devrait être obligatoirement consulté. Une OPA constituant un changement profond de l'entreprise, les salariés désirant démissionner, devraient être considérés comme en rupture de contrat du fait de l'employeur.

D'une façon générale, les employés ne peuvent que difficilement acquérir plus de 10% des actions de l'entreprise. En conséquence, lors d'un vote concernant des décisions engageant l'avenir de la société, leur participation n'est qu'un leurre. Si l'on veut donner un sens à l'actionnariat ouvrier et à la participation, il serait utile d'envisager, pour ces cas extrêmes, de donner un droit de vote supplémentaire à ces porteurs de parts.

7) Un effort particulier doit être porté en France pour développer l'actionnariat, qui a moins pris racine que les formules d'intéressement immédiat et de participation à résultats différés, mais qui représente la forme la plus complète de participation, car débouchant sur une authentique participation au capital, et donc aux décisions au sein de l'entreprise. Les privatisations notamment devraient être

La France, laboratoire de la participation ?

utilisées comme un laboratoire pour développer l'actionnariat des travailleurs.

8) L'un des principaux intérêts, trop souvent oublié, de la participation financière est d'introduire un élément de flexibilité salariale. Or l'absence de flexibilité salariale est précisément l'une des causes essentielles de l'ampleur du chômage en Europe de l'Ouest, et particulièrement en France, par rapport au Japon et aux États-Unis. La législation, qui a trop souvent tendu, dans les pays de l'Union européenne ces dernières années à assurer aux travailleurs la sécurité de l'emploi sans pour autant favoriser la flexibilité salariale, devrait être revue en ce sens.

9) La dimension communautaire européenne peut être d'un poids décisif pour la propagation de la participation et ne doit pas être négligée, même si la disparité des situations nationales rend difficile de préconiser des directives ou un instrument législatif précis. En 1990 avait été publié avec succès, sous forme de recommandation, le rapport PEPPER (Promotion of Employee Participation in Profits and Enterprise Results), qui conseillait plus particulièrement d'établir des projets participatifs sur une base régulière, avec des formules déterminées à l'avance, de veiller à ce qu'ils ne se substituent pas aux salaires, de les appliquer à des salariés et non à des populations, d'éviter les systèmes complexes, de conserver des dispositifs souples s'adaptant aux tailles des entreprises.

10) D'une manière générale, tout nouvel élan donné à la politique de participation ne peut réussir sans la mobilisation de tous les acteurs sociaux et le soutien de l'opinion publique. Il revient donc aux responsables politiques de formuler non seulement des propositions concrètes, mais aussi un discours susceptible de capter les esprits et de créer une dynamique en faveur de la participation.

La Participation : une idée neuve

Si ce livre peut contribuer à ramener la participation au centre du débat public comme la clef essentielle de l'évolution de notre société, il aura alors atteint son objet.

TABLE DES MATIÈRES

Préface	11
INTRODUCTION	
Relancer la participation	15
CHAPITRE 1	
La participation : une idée neuve	25
CHAPITRE 2	
Le modèle français perdu.....	43
CHAPITRE 3	
Participation financière et participation aux décisions	61
CHAPITRE 4	
Capital et travail :la nouvelle alliance	73
CHAPITRE 5	
Le temps de la démocratie directe	83
CHAPITRE 6	
La France laboratoire de la participation?	91

ACHEVÉ D'IMPRIMER
SUR LES PRESSES DE
L'IMPRIMERIE DU LION
90700 CHATENOIS LES FORGES
DÉPÔT LÉGAL : JANVIER 1997
N° D'IMPRIMEUR : E 6128

