



**HAL**  
open science

# Juges ou parties : le dilemme des syndicats de salariés dans la gouvernance des entreprises

Catherine Bonne

► **To cite this version:**

Catherine Bonne. Juges ou parties : le dilemme des syndicats de salariés dans la gouvernance des entreprises : Les cas de la Cgt et de la Cfdt de 1945 aux années 80. *L'économie politique de l'entreprise : nouveaux enjeux, nouvelles perspectives*, AFEP, Jul 2015, Lyon, France. halshs-01331152

**HAL Id: halshs-01331152**

**<https://shs.hal.science/halshs-01331152>**

Submitted on 14 Jun 2016

**HAL** is a multi-disciplinary open access archive for the deposit and dissemination of scientific research documents, whether they are published or not. The documents may come from teaching and research institutions in France or abroad, or from public or private research centers.

L'archive ouverte pluridisciplinaire **HAL**, est destinée au dépôt et à la diffusion de documents scientifiques de niveau recherche, publiés ou non, émanant des établissements d'enseignement et de recherche français ou étrangers, des laboratoires publics ou privés.

# **Juges ou parties : le dilemme des syndicats de salariés dans la gouvernance des entreprises**

**les cas de la Cgt et de la Cfdt de 1945 aux années 80**

## *Résumé*

*Les théories de la firme et leurs prolongements dans la gouvernance ne semblent pas beaucoup étudier le rôle des salariés et des organisations syndicales dans les gestions des entreprises. Toutefois un petit nombre de théories leur accordent un rôle dans le contrôle des décisions des dirigeants ou la proposition de mesures aptes à influencer ces décisions. Le pouvoir se partage difficilement mais la coopération entre parties pourrait solutionner les conflits d'intérêts. A partir des cas de la Cgt et de la Cfdt, étudiés entre 1945 et les années 80, nous montrons que le souhait d'intervenir dans les gestions a été plus ou moins intense selon l'organisation syndicale et la période, pour aboutir à un consensus dans les années 80. De la simple discussion à la cogestion, les modalités d'intervention ont fluctué pour converger vers un syndicalisme de propositions. Juge ou partie, les organisations syndicales doivent se positionner.*

*Mots clés : syndicat – gouvernance – gestion – cogestion – syndicalisme de proposition - théories de la firme*

A partir d'un travail sur les archives de deux confédérations syndicales – Cgt et Cfdt – et de leur presse militante entre 1945 et les années 80 et au regard des théories de la firme, nous souhaitons mettre en évidence l'intervention syndicale dans les gestions de l'entreprise et de ce fait dans la gouvernance. Nous abordons principalement les gestions au sens économique et financier. La gestion s'entend comme l'administration d'une entreprise qui nécessite des choix entre des alternatives en recherchant la meilleure utilisation des ressources.

Les organisations syndicales de salariés représentent un objet de recherche intéressant notamment en raison de leur positionnement autant dans l'entreprise - par la section syndicale d'entreprise ou les élections de militants dans les institutions représentatives du personnel - qu'en dehors de l'entreprise au niveau local, régional, fédéral ou encore confédéral. Si notre corpus est orienté vers les confédérations, il recèle des témoignages de militants présents dans les autres niveaux de l'organisation.

L'intervention dans les gestions n'est pas abordée en soi au niveau théorique sauf exception. Aussi nous élargissons notre étude au-delà des théories de la firme et de celle de la gouvernance. La gouvernance est comprise comme l'organisation et la répartition des pouvoirs entre les différentes instances d'une entreprise. Ainsi pour répondre à la question de la place des syndicats dans les gestions des entreprises et dans la

gouvernance, nous procédons dans un premier temps à une brève relecture des théories de la firme puis de la gouvernance avec un détour par un courant marxiste. Nous explorons ensuite sur la base de notre corpus documentaire la réflexion syndicale pour ou contre une intervention dans les gestions et enfin nous recensons les différents types d'intervention des deux confédérations.

### ***Les syndicats dans les théories de la firme au sens large : ignorés ou estimés***

Notre lecture des théories est orientée autant vers les salariés que les syndicats sachant que les salariés peuvent être élus représentants du personnel ou désignés par leur syndicat. Nous effectuerons la distinction seulement au fil de la lecture.

### **Des syndicats ignorés dans les théories de la firme ... sauf exception**

La lecture de Coriat et Weinstein (2004)<sup>1</sup> par des non économistes nous montre l'absence de prise en considération des salariés à l'exception de quelques théories. Ceci n'est au fond pas étonnant si l'on considère que les théories de la firme ont une approche de l'entreprise par l'extérieur. Nous reprenons ici l'étude des deux auteurs en gardant leur logique de présentation.

Dans les firmes point, ou firmes automates aucune référence aux salariés dans la représentation de l'entreprise n'est décelée. Les behavioristes cités par nos auteurs, Cyert et March<sup>2</sup> dépassent la firme point pour la présenter comme une « organisation mettant aux prises des groupes aux intérêts multiples » avec des médiations dans les prises de décisions. Ils distinguent au sein de la bureaucratie, de la masse des employés l'existence de groupes divers, des divisions qui poursuivent chacune des objectifs propres de défense de leurs intérêts et de renforcement de leur pouvoir ou de leur prestige. Ce sont des fonctions ici qui sont distinguées plutôt qu'une action collective de satisfaction des besoins sociaux.

Nos auteurs citent également les trois oeuvres majeures de Chandler<sup>3</sup> pour lequel la firme est vue comme une institution, une organisation dynamique qui a des capacités.

---

<sup>1</sup> Coriat, B., & Weinstein, O. 2004. *Les Nouvelles Théories de l'entreprise* (Inédit). Paris: Le Livre de Poche

<sup>2</sup> Cyert R.M & March JG, 1963. *A Behavioral Theory of the Firm*, Englewood Cliffs, Prentice-Hall in op. Cité, p.26

<sup>3</sup> Chandler A.-D. Jr. 1962, *Strategies and Structures*. Chapters in the History of Industrial Enterprise, MIT Press, Cambridge MA. ; 1977, *The Visible Hand*. The Managerial Revolution in American Business. Belknap

Ces capacités sont les « éléments physiques et compétences humaines intégrés et coordonnés de telle façon que « le tout devienne plus que la somme des parties ». Mais Chandler ne nous dit pas si parmi les compétences il y a celles de représentants du personnel.

Il faut attendre la firme J d'Aoki (1984)<sup>4</sup> pour trouver une présence des syndicats dans la firme avec un contre pouvoir des syndicats japonais - essentiellement des syndicats maison – toutefois pas très important. A partir de la notion de « structure des échanges d'information » qui règle le principe de fonctionnement de l'entreprise et son efficacité (division/allocation des tâches et des fonctions, modes de coordination), trois séries d'agents qui se partagent le pouvoir sont distinguées; les propriétaires détenteurs du capital, les employés et les gestionnaires managers. Ces derniers selon la thèse d'Aoki sont les « médiateurs » des intérêts des actionnaires et des employés qui sont également représentés respectivement par leur participation au CA et par les syndicats. Ceci constitue un double contrôle de l'activité des gestionnaires qui tentent alors de concilier les intérêts. Cette conciliation imposée fait des firmes japonaises des modèles de coopération ne recherchant pas le profit maximum mais le taux de croissance et le maintien des emplois. Notons que le syndicalisme japonais est le plus intégré du monde dans les entreprises, ce qui est nommé le syndicat- maison, autrement dit les « jaunes » pour les français, « agent doux du patron » pour un ouvrier de Honda<sup>5</sup>. Ce constat amène des auteurs japonais Shimizu et Nomura<sup>6</sup> à émettre des critiques sur le principe du « double pouvoir » car en début années 1990 « le syndicalisme japonais est faible face à la financiarisation et la réduction d'effectifs ». Cette théorie n'apporte qu'une réponse partielle à notre question, cependant Aoki fait l'objet de beaucoup de références par les recherches en gestion.

Coriat et Weinstein citent d'autres théories, et notamment les théories de l'agence à partir des travaux de Jensen et Meckling<sup>7</sup> qui s'appuient sur le « contrat par lequel une ou plusieurs personnes (le principal) engage une autre personne (l'agent) pour exécuter en son nom une tâche quelconque qui implique une délégation d'un certain pouvoir de

---

Press, Cambridge MA et 1990, *Scale and Scope, The Dynamics of Industrial Capitalism*, Cambridge (Mass.), The Belknap Press of Harvard University Press in op . cité p.32

<sup>4</sup> Aoki ,1984 *The corprative game theory of the Firm*, Oxford University Press, Oxford ; p149

<sup>5</sup> In « Eléments sur le syndicalisme japonais » par Michel Burnier Revue travail et Emploi N°9 - 07/1981

<sup>6</sup> Shimizu et Nomura, 1993, « trajectoire de Toyota, rapport salarial et système de production » in *actes du Grisa*, Paris

<sup>7</sup> Jensen M.-C. et W.-H. Meckling 1976, « Theories of the Firm: Managerial Behaviour, Agency Costs, and Ownership Structure », *Journal of Financial Economics* 3, n° 4, octobre.

décision à l'agent. L'un dépend de l'action de l'autre ». La théorie s'applique à la relation employeur-salarié, les deux étant réciproquement principal et agent. L'agent en sait plus que le principal sur la tâche donc leur contrat est incomplet d'où la nécessité d'un contrôle coûteux. Le contrat principal est celui entre l'organisation et les apporteurs de ressources (capital, travail). Si le salarié est peu évoqué, la théorie laisse entendre des possibilités de développement, notamment autour de la thématique des parties prenantes.

Devant ce peu de référence aux salariés, nous commençons à désespérer quand nous explorons en dernier lieu la théorie de la régulation axée sur la recherche des conditions dans lesquelles se forment certaines régularités qui assurent la régulation macro-économique d'ensemble de forces essentiellement divergentes ; ici la firme régulationniste se présente comme fondement micro de la macroéconomie avec cinq caractéristiques dont une nous intéresse plus particulièrement, celle du conflit d'intérêts entre les acteurs qui la composent. L'entreprise fordienne est vue comme un lieu d'antagonisme capital / travail, l'opposition entre les intérêts des capitalistes et des salariés si elle est de nouveau pointée du doigt, rend nécessaire le déploiement d'une économie du temps et du contrôle, qui a pour objet de permettre la plus grande intensité d'usage possible du travail dans les limites de temps de travail acheté. L'entreprise est à la fois tournée sur l'extérieur et l'intérieur, faisant émerger une multitude de conflits d'intérêts avec les différentes parties prenantes notamment sur la création et le partage des gains de production. Coriat et Weinstein citent, « la firme est une organisation où à travers une relation d'emploi s'effectue la mise en valeur des capitaux et se déterminent les conditions de formation et de partage du surplus entre les agents de l'organisation »<sup>8</sup>. Une place est ici réservée pour les représentants du personnel.

Ce survol des théories de la firme montre une faible attention aux rôles des salariés. Qu'en conclure ? Que ces théories économiques ne sont pas le lieu où trouver la réponse à la question car étudiant peu l'organisation des entreprises ? Que les entreprises étudiées tournées vers le profit n'acceptent pas de contre pouvoir tel celui des syndicats ? Toutefois ces théories sont à la base de nombreuses recherches en gestion comme nous allons le voir dans le paragraphe suivant.

---

<sup>8</sup> Coriat et Weinstein, op. cité

## Une lente ouverture dans le prolongement des théories de la firme vers la gouvernance et la RSE

Les gestionnaires pour développer des théories sur le gouvernement des entreprises se sont initialement appuyés sur les théories de la firme (théories de l'agence) et de l'économie industrielle. En 1987, G. Charreaux réunit un séminaire de recherche intitulé « Théories de l'entreprise et réalités de la gestion » qui fait l'objet d'une publication *De nouvelles théories pour gérer l'entreprise*<sup>9</sup>. Il écrit dans la conclusion que « les deux disciplines (économie et gestion) aujourd'hui se complètent et s'épaulent. Le gestionnaire a besoin de maîtriser à la fois les bouleversements techniques qui ont transformé les processus de production et les orientations nouvelles de la demande qui devient à la fois spécifique et complexe ». Ces travaux enrichissent les théories de la firme avec un point de vue interne de l'entreprise. Une deuxième version en 1994, *De Nouvelles théories pour gérer l'entreprise*<sup>10</sup> augmente la première en reprenant les théories contractuelles des organisations, les théories de l'agence et celle des droits de propriétés auxquelles sont ajoutées celle des conventions et l'approche par les ressources. L'ouverture vers les salariés et les syndicats n'est pas encore effective et il faut attendre l'édition suivante *Le gouvernement des entreprises: théories et faits*<sup>11</sup> (1997) pour lire que « le facteur travail est le grand absent des analyses » ... . A leur sens tout en s'inscrivant dans le courant de recherche sur les théories contractuelles des entreprises (théories de l'agence et des coûts de transactions, théorie des droits de propriétés), « le gouvernement des entreprises recouvre l'ensemble des mécanismes organisationnels qui ont pour effet de délimiter les pouvoirs et d'influencer les décisions des dirigeants, autrement dit, qui « gouvernent » leur conduite et définissent leur espace discrétionnaire. ». Enfin d'autres partenaires que les actionnaires sont ici considérés. Charreaux propose d'élargir le cadre d'analyse afin de prendre en compte les différents conflits d'intérêts entre les dirigeants et l'ensemble des cocontractants (créanciers, salariés, clients fournisseurs, pouvoirs publics, ...)<sup>12</sup>; il étudie le lien entre le système de gouvernement et la performance de la firme. Dans sa revue de littérature des chercheurs

---

<sup>9</sup> Charreaux, G., Couret, A., & Joffre, P. 1987. *De nouvelles théories pour gérer l'entreprise*. Paris, France: Economica

<sup>10</sup> Charreaux G., Couret A., Joffre P. [et al.]. 1994. *De Nouvelles théories pour gérer l'entreprise*. Paris, France: Economica

<sup>11</sup> Charreaux, G. (Ed.). 1997. *Le gouvernement des entreprises: théories et faits*. Paris, France: Economica, DL 1997 ; p.26

<sup>12</sup> Dans son chapitre « modes de contrôle des dirigeants et performance des firmes »

ayant élargi le point de vue, il cite Alchian et Demetz<sup>13</sup>, Furubotn<sup>14</sup>, Williamson, Cornell et Shapiro<sup>15</sup> en plus d'Aoki (1984). Les uns reconnaissent selon l'auteur que « l'analyse de la gestion du facteur travail est très réduite : le rôle des syndicats est cependant évoqué comme facteur travail de contrôle des dirigeants » (Alchian et Demetz); pour un autre, une place centrale est laissée à la main d'œuvre (Furubotn) qui cependant ne figure pas au bilan d'où une importance toute relative dans le pouvoir. D'autres suggèrent des solutions comme la cogestion (Aoki), la participation au conseil d'administration ou les joint-ventures (Furubotn) qui permettent notamment de résoudre l'asymétrie d'information. Au final, pour Charreaux « ces réflexions induites par le caractère conflictuel des objectifs des différents partenaires nous orientent vers la solution coopérative évoquée par Aoki (1984). Tous les partenaires ont sauf exception avantage à ce que la firme poursuive ses activités »<sup>16</sup>. Ainsi, « leur intérêt est donc de coopérer plutôt que de subir les couts engendrés par les conflits. Cette coopération conduit à considérer la firme comme un équilibre organisationnel résultant d'un jeu de type coopératif. L'état d'équilibre est caractérisé par le fait qu'aucun des joueurs (des stakeholders) ne peut accroître son utilité sans risquer une perte d'utilité supérieure due au retrait de la coalition d'un autre joueur. Les différents groupes rechercheront par conséquent les structures organisationnelles qui seront compatibles avec cet équilibre ». Charreaux rassemble les travaux des chercheurs afin d'aller « vers une théorie du gouvernement des entreprises »<sup>17</sup> (corporate governance) qui devient peu à peu une théorie de la gouvernance. Toutefois à ce stade des recherches, les actionnaires sont encore une partie prenante privilégiée dans la gouvernance de l'entreprise. Aussi les salariés pourraient-ils devenir actionnaires eux-aussi. C'est le sujet qu'explore P. Desbrières ; il expose plus loin dans l'ouvrage, « le rôle de l'actionnariat des salariés non-dirigeants dans le système de gouvernement des entreprises »<sup>18</sup>. Une revue de littérature, plus que des travaux empiriques qui font encore défaut, permet de répondre à la question « les droits attachés aux actions détenues par les employés

---

<sup>13</sup> Alchian et Demetz , 1972, « Production, information costs and economic organisation » *Amerian Economic Review*, 62 n°5, December p.777-795

<sup>14</sup> Furubotn , 1988 « Codertimanation and the modern theory of the firm, a property –rights analysis » *Journal of Business* 61 n°2 p.165-181

<sup>15</sup> Cornell et Shapiro, 1987 « Corporate stakeholders and coporate finance » *Financial Management*, Spring p5-14

<sup>16</sup> Op. cité p. 32

<sup>17</sup> Op. cité Chapitre 15 p 421

<sup>18</sup> Op. cité p. 397

(participation aux assemblées, droit d'information, droit de vote, droit d'agir en justice...) leur permettent-ils d'influencer les décisions prises dans les assemblées d'actionnaire et d'exercer un contrôle effectif (du fait notamment de leur présence au sein du CA) sur les décisions stratégiques de la firme et sur le comportement des dirigeants ? ». Dans sa conclusion sur la théorie « outre le caractère préventif qu'elle donne au système de gouvernement des entreprises, la participation des employés-actionnaires dans les organes de décision et de contrôle de la firme (à défaut de la participation institutionnelle des employés au conseil) contribue à réduire le différentiel de pouvoir entre les dirigeants et les autres stakeholders de l'entreprise, c'est-à-dire l'ensemble des agents, notamment les employés et les actionnaires externes, spoliés par le comportement opportuniste des dirigeants. Ce faisant elle favorise l'émergence d'une coalition. En effet ayant intérêt à la survie de la coalition, c'est-à-dire à la poursuite de l'exploitation, les différentes parties prenantes sont incitées à coopérer plutôt qu'à entrer en conflit pour créer et s'approprier des rentes (Aoki 1984). Reste maintenant à présenter dans quelle mesure la théorie a été soumise à l'épreuve des faits ». Il développe alors avec Charreaux la notion de valeur partenariale plutôt que valeur actionnariale<sup>19</sup>; leur vision est pluraliste et permet « de mieux comprendre les mécanismes de création et de partage de la valeur en relation avec l'ensemble des parties prenantes qui concourent au fonctionnement de la firme ». Mais point de partage du pouvoir ici car les salariés sont vus sous l'angle d'apporteurs de capital humain.

En 2006, poursuivant les travaux pour l'élaboration d'une théorie de la gouvernance, Charreaux propose un renouvellement de son cadre d'analyse dans *Gouvernance des entreprises: nouvelles perspectives*<sup>20</sup> en abandonnant deux hypothèses centrales forgées selon les auteurs par le mainstream économique, le paradigme néoclassique; « d'une part les actionnaires sont les seuls créanciers résiduels, d'autre part le seul levier d'action sur la valeur partenariale est le levier disciplinaire...(incitation et surveillance) ». En effet pour lui, la variété des mécanismes de gouvernance ne peut pas être expliquée sans tenir compte des autres parties prenantes. Il s'autorise à intégrer dans la construction d'une théorie de la gouvernance, l'aspect cognitif et comportemental avec par exemple les théories des ressources et compétences utilisées

---

<sup>19</sup> Charreaux, G., & Desbrières, P. 1998. Gouvernance des entreprises : valeur partenariale contre valeur actionnariale. *Finance, Contrôle, Stratégie*, 1(2): p. 57 – 88

<sup>20</sup> Charreaux, G., Wirtz, P., & Lebègue, D. 2006. *Gouvernance des entreprises: nouvelles perspectives*. Paris, France: Economica



en stratégie. Avançant sur la notion de valeur partenariale et sur la multiplicité des parties prenantes, il pose le nouveau problème de la répartition de la rente générée par l'activité économique de l'entreprise. Cette répartition appelle un contrôle pour le maintien d'un équilibre organisationnel. Il crée le modèle disciplinaire partenarial<sup>21</sup> qui « trouve son origine dans la représentation de la firme comme équipe de facteurs de production dont les synergies sont à l'origine de la rente organisationnelle », et en s'appuyant sur le renouvellement de l'analyse de la propriété au sein de la théorie des contrats incomplets<sup>22</sup>. Le statut de propriétaire est étendu aux parties qui s'approprient les gains résiduels. Ainsi « un salarié à qui on attribue un pouvoir de décision, de façon à mieux exploiter ses connaissances, devient partiellement propriétaire ». Les syndicats ne sont pas évoqués ici mais en tant que représentants des salariés, nous pensons que par conséquent, ils gardent un rôle dans le contrôle du partage de ces rentes. Les théories de la gouvernance de Charreaux<sup>23</sup>, « n'ont pas pour objet d'étudier la façon dont les dirigeants gouvernent – ce qui conduirait à confondre gouvernance avec le management -, mais celle dont ils sont gouvernés ». La référence aux syndicats est encore faible alors faut-il attendre la Responsabilité Sociale d'Entreprise (RSE) pour que soit réellement prise en compte l'intervention des syndicats dans la gouvernance au travers le dialogue qu'elle provoque? Capron et Quairel<sup>24</sup> dans leurs travaux sur la RSE se positionnent dans un cadre théorique économique et sociologique; ils adjoignent aux théories des firmes (parties prenantes et nœud de contrat), les théories sociologiques de la firme encadrée dans la société pour éclairer la recherche de conformité aux valeurs dominantes de la société et les stratégies de légitimation. Ils mobilisent par exemple la théorie de la dépendance des ressources qui fait dépendre l'organisation de ses acteurs (Pfeffer et Salancik)<sup>25</sup>. « Cet élargissement permet également une relecture du modèle de gouvernance, en plaçant les dirigeants face à de multiples attentes qui doivent être gérées de façon équilibrée; il est critiqué par les tenants de la théorie classique en raison de la multiplication des acteurs qui accroît la dispersion des objectifs, donc la latitude des dirigeants, augmente les coûts d'agence et détourne les dirigeants des objectifs des

---

<sup>21</sup> Op Cité p.306

<sup>22</sup> Il cite Grossman et Hart (1986) et Hart et Moore (1990)

<sup>23</sup> <sup>23</sup> Op Cité Chapitre 11 p297

<sup>24</sup> Capron, M., & Quairel, F. 2010. *La responsabilité sociale d'entreprise*. Paris, France: la Découverte, impr. 2010. chapitre 3

<sup>25</sup> Pfeffer, J. & Salancik G. R., 1978. *The External Control of Organizations: A Resource Dependence Perspective*. New York, NY, Harper and Row.

seuls actionnaires ». Mais selon les auteurs, la légitimation des parties prenantes n'est pas encore reconnue pour toutes.

### **Un rôle attribué aux travailleurs et syndicats pour une alternative à la gestion**

La justification de l'attribution d'un rôle aux syndicats dans la gouvernance ou la gestion est encore faible dans les théories de la firme ou de la gouvernance. Cependant un courant marxiste de chercheurs liés au Parti Communiste Français face à la situation économique et sociale des années 70-80 en crise se pose la question d'une autre gestion des entreprises et de l'intervention des travailleurs dans les gestions. Ils sont proches des rédacteurs du Programme commun de gouvernement de la gauche qui souhaitaient l'accélération de nationalisations d'entreprises. La réflexion entre C. Quin, P. Boccara, P. Grevet est partagée par des économistes tels Daniel Bachet, des sociologues tels Lojkine, des gestionnaires, des experts comptables de Comité d'entreprises, ainsi que le mouvement syndical. L'idée de Boccara est celle d'une « autre régulation d'efficience des gestions, c'est-à-dire, plus précisément, d'autres critères de gestion que le taux de profit et ses dérivés »<sup>26</sup>. Pour J. Lojkine, la révolution informationnelle que connaît la société rend nécessaire l'intervention des travailleurs et des syndicats pour un changement majeur de l'économie. Ils partent de l'hypothèse de l'efficacité économique du facteur humain dans une société bousculée par le développement de l'information. Le salarié doit réconcilier l'économie et le social pour changer la gestion des entreprises, à l'aide de nouveaux critères de gestion. Selon cet auteur<sup>27</sup>, la « révolution informationnelle ne se limite pas à une simple mutation technologique, même si elle est cruciale. C'est plus globalement une révolution dans l'usage humain de l'information, ... ». Il analyse que « le capitalisme a changé de base, les sociétés les plus développées qui en sont issues ne sont plus fondées sur la civilisation industrielle même si les normes industrialistes continue à dominer »<sup>28</sup>. De ce fait, « l'application des critères de gestion traditionnels à la R-D (rentabilité, productivité apparente du travail, réduction du temps d'exécution, diminution des essais, des recherches non assurées de rentabilité immédiate, etc) est peu efficace», donc il est temps d'en appliquer de nouveaux comme ceux que proposent

---

<sup>26</sup> Questions à P. Boccara, avril 2015

<sup>27</sup> Lojkine J., 1998. *Entreprise et société*. Paris, France: Presses universitaires de France

<sup>28</sup> Op. cité p.25

Boccara<sup>29</sup> et Louchart<sup>30</sup>, Lorino<sup>31</sup>, ou Brodier<sup>32</sup>. Pour Louchart, « l'objectif récurrent de ces différentes approches se concentre sur l'augmentation de la valeur ajoutée produite, c'est-à-dire la hausse des richesses créées par les entreprises ». Lojkiné constate également « l'opposition entre l'économique (le domaine du patron) et le social (le domaine du « travailleur » et de ses défenseurs), l'opposition aussi entre le social et le politique (au premier échoit le rôle protestataire, au second le rôle gestionnaire par le biais des politiques étatiques) contribuent à nourrir un profond fatalisme, une profonde aliénation chez des travailleurs confrontés à un chômage de masse. Comme si le changement des orientations de l'entreprise était à jamais hors du champ d'action du salarié ordinaire, voire même de l'ingénieur ou du cadre non dirigeant ». Il est temps d'agir sur les gestions même si selon Boccara, « l'intervention dans la gestion n'a pas une importance en soi. Elle n'a d'importance que pour aider à l'amélioration de la situation des travailleurs, pour traiter d'une façon nouvelle, plus constructive, plus révolutionnaire, les besoins des travailleurs et de la population, afin de sortir des maux de la crise. C'est une façon nouvelle de développer la lutte de classe, mais qui ne s'oppose en rien aux luttes pour les revendications. Au contraire, l'intervention dans la gestion prend appui sur les luttes revendicatives autonomes qui gardent et développent leur importance même »<sup>33</sup>. Là où les patrons n'ont pas réussi, les salariés le pourraient-ils peut être en basant leur analyse sur les notions d'efficacité sociale, de valeur ajoutée disponible et de seuil de rentabilité ?

A en croire nos maigres résultats concernant la place des salariés dans la gouvernance des - nous l'espérons - à un trop rapide survol des théories de la firme et de leurs dérivés, nous pouvons toutefois conclure qu'il est en général question de contrôle, d'influence sur les décisions, de pouvoir, de coopération ou de proposition d'une gestion alternative sous condition de la légitimité des syndicats. Mais qu'en pensent les intéressés ? Souhaitent-ils intervenir et selon quelles modalités ?

---

<sup>29</sup> Boccara, P. 1985. *Intervenir dans les gestions avec de nouveaux critères*. Paris, France: Éd. sociales : Messidor.

<sup>30</sup> Louchart, J.-C. (Ed.). 1995. *Nouvelles approches des gestions d'entreprises: la valeur ajoutée disponible comme finalité déterminante*. Paris, France: Ed. l'Harmattan.

<sup>31</sup> Lorino, P. 1989. *L'économiste et le manager: éléments de micro-économie pour une nouvelle gestion*. Paris, France: la Découverte, impr. 1989.

<sup>32</sup> Brodier, P.-L. 1988. *Une autre approche de la gestion: la V.A.D.* Paris-La Défense, France: Afnor.

<sup>33</sup> Op. cité 1985 p.38

## ***L'évolution complexe de l'intervention syndicale dans la gestion des entreprises jusqu'à un syndicalisme de propositions***

S'il n'existe pas d'ambiguïté sur leur intervention dans la gestion sociale des entreprises en vue de contrôler le respect des règles et améliorer les conditions de travail, l'intervention dans les gestions économique et financière des syndicats est plus taboue. Pourtant depuis la législation sur les Comités d'Entreprise (1945 - 46), des prérogatives économiques sont attribuées aux élus des CE, en grande majorité des syndicalistes dans les premières décennies. Elles seront renforcées par les lois Auroux en 1982 et soutenues par la présence syndicale facilitée par l'officialisation d'une section syndicale dans les entreprises à partir de la loi de 1968.

Le choix d'intervenir dans les gestions ou non dépend en fait du niveau d'observation - confédération ou organisations en deçà - mais aussi de la conception de l'entreprise que se font chacune des deux confédérations, Cgt et Cftc devenue Cfdt. Au niveau confédéral, Cgt et Cfdt aspirent à une transformation sociale et partagent des valeurs communes, mais n'évoluent pas aux mêmes rythmes. Il faut se replacer dans le contexte historique et juridique pour comprendre ces choix (reconstruction du pays après-guerre, Réforme de l'entreprise, mai 68, montée du chômage, concentration des entreprises, droits nouveaux issus des lois Auroux).

J. Lojkine à partir essentiellement de l'étude la Cgt, donne pour titre à l'un de ses livres « le tabou de la gestion. La culture syndicale entre contestation et proposition »<sup>34</sup>. Tout est dit dans le titre; qu'il s'agisse de la Cgt mais aussi de la Cfdt, depuis leur création, leurs militants oscillent entre ces deux postures principales dans le débat sur l'intervention syndicale dans la gestion mais aussi dans l'action. Se posent deux questions auxquelles nous allons répondre en se positionnant au niveau confédéral, reflet d'une synthèse des positions des organisations de chaque syndicat ou du souhait d'impulser une orientation; une première question se pose sur l'intervention ou non et dans le cas de l'acceptation, une seconde se pose sur le mode d'intervention.

---

<sup>34</sup> Lojkine, J. 1996. *Le tabou de la gestion: la culture syndicale entre contestation et proposition*. Les Editions de l'Atelier/ Editions Ouvrières.

## **Un intérêt pour les gestions quasi-constant mais à géométrie variable**

Depuis leur création, la Cgt comme la Cfdt ont pour projet d'intervenir d'une manière ou d'une autre dans la gestion des entreprises. A la Cgt, dès la charte d'Amiens (1906) considérée comme acte fondateur du syndicat, les statuts proclament la lutte des classes mais aussi la création d'un «groupement de production et de répartition» en remplacement du système capitaliste et du salariat, ce qui nécessite la prise en charge de la gestion. Seul le courant le plus anarchiste refuse cette intervention sous prétexte qu'avec l'indispensable acculturation à la gestion, « le syndicalisme risque de devenir la chose des spécialistes, des « intellos »<sup>35</sup>. La Cftc créée en 1919 (elle devient Cfdt en 1964) se positionne dans la collaboration de classe tout en maintenant respectivement ses idées, reconnaissant la possibilité de conflit entre direction et salariés. Or pour soutenir une discussion avec le patron, il faut partager le même vocabulaire et donc avoir reçu une formation économique et comptable préalable. De telles formations sont mises en place dès 1919. Les années 1920 après l'expérience de la première guerre sont celles de la réflexion sur le contrôle ouvrier puis sur la gestion tripartite. Les débats sont plus nombreux à la Cgt qu'à la Cftc encore toute jeune mais c'est plus la période suivante qui nous intéresse, la réflexion sur l'intervention dans les gestions s'accéléralant du fait des évènements.

## **Des prérogatives d'intervention dans la gestion des entreprises avec la création des Comités d'entreprise (1945- 46)**

La seconde guerre mondiale et la période de reconstruction qui suit vont bouleverser les possibilités d'intervention dans la gestion économique grâce à la création de comités dans les entreprises auxquels participent les travailleurs. Les comités sociaux sous le gouvernement de Vichy sont mis en place de manière peu démocratique puis des comités mixtes paritaires voient le jour dans l'aviation, des délégués ouvriers représentant leurs pairs. A la Libération, des comités sont créés dans toutes les entreprises possibles par les comités locaux de la Libération afin de préparer les salariés à l'ingérence dans les gestions. Sous la pression du programme du Conseil National de la Résistance et malgré l'opposition patronale, ils vont précipiter la création des comités d'entreprise actée par la loi du 16 mai 1946. Cgt et Cfdt sont alors consultées sur le

---

<sup>35</sup> Ibid. p.30

projet. A la Libération alors qu'un certain nombre d'entreprises sont confisquées à leurs actionnaires pour collaboration ou que des patrons actionnaires s'enfuient d'eux-mêmes, la fonction de direction d'entreprise laissée vacante à la tête de plusieurs entreprises est prise en charge par des syndicalistes. Ces expériences de gestion se sont par exemple multipliées dans des entreprises à Marseille<sup>36</sup>. La législation sur le CE remet de l'ordre dans la gouvernance des entreprises, la place laissée aux salariés et donc aux syndicats est finalement limitée à la consultation des élus de CE en matière économique et financière et au contrôle des comptes financiers. D'autres grandes réformes à la Libération vont donner un rôle de gestionnaire aux syndicats sur le terrain social comme celle de la Sécurité Sociale. La Cgt ne parvient pas immédiatement à concilier revendication et gestion car cette dernière est assimilée à de la collaboration. Pour la Cftc, l'intervention dans la gestion est sans équivoque.

Devant l'urgence de reconstruire la Nation et de redresser l'économie, la Cgt se lance dans la bataille de la production faisant parfois taire ses revendications pour accélérer la reconquête du pouvoir d'achat pour les travailleurs. Elle inscrit son action dans les nouvelles prérogatives économiques liées à la création des CE en proposant des temps de mutualisation des pratiques pour les élus de CE et des formations et informations sur la mission. Mais dès 1948, le syndicat dénonce la lutte pour la production qui n'aboutit qu'à accroître les bénéfices des trusts et trahit les intérêts des ouvriers<sup>37</sup>; il dénonce également le Plan Marshall qui sert les intérêts des capitalistes américains. Le partage des richesses créées par l'activité économique des travailleurs est perçu par la Cgt de nouveau comme inégalitaire c'est pourquoi le CE devient terrain de lutte des classes. La Cgt revient alors au thème de l'exploitation sur le lieu de travail et de l'aliénation. Toutefois, elle forme encore ses élus de CE à la technique comptable, édite des brochures sur la mission des élus de CE et leur explique la mission des experts comptables de CE afin qu'ils se saisissent de leurs droits. Les élus acculturés à la technique comptable doivent devenir plus nombreux car comme l'écrit dans une revue syndicale un expert comptable sous couvert d'anonymat<sup>38</sup>, « il est bon, il est urgent que les CE connaissent leurs armes et les moyens de s'en servir. Et quand le champ de la bataille de la comptabilité leur est imposé, il est indispensable qu'ils en acquièrent une

---

<sup>36</sup> Mencherini, R. 2005. « Quelques réflexions autour des « Réquisitions de Marseille (mesure provisoire) » » *Bulletin de PROMEMO (Provence Mémoire Monde Ouvrier)*, n° 3.

<sup>37</sup> Le Crom, J. P. 2005. *La CGT et les comités d'entreprise. La CGT dans les années 1950*: 59-69. Rennes: Presses Universitaires de Rennes.

<sup>38</sup> Revue des CE n°96 - aout - octobre 1956 n° spécial « le CE et son EC », *archives Cgt*

maitrise suffisante pour s'y battre à l'aise et, là aussi, dominer finalement l'adversaire ». Cependant la Cgt reste dans la technique sans toujours relier l'entreprise à son environnement économique probablement en raison de l'emprise du PCF. Ce dernier lui impose le « renoncement à toute autonomie dans les domaines de politique intérieure et des relations internationales »<sup>39</sup>. Selon Andolfatto et Labbé, vers 1953, le service Economique interne à la confédération est subordonné au Parti Communiste et garde ainsi pour seule mission de trouver des illustrations des statistiques du Parti; il voit son action considérablement réduite. Ceci l'empêche vraisemblablement d'élargir la vision purement comptable de la confédération. Le congrès de 1961 et G. Ségué plus tard confirment le retrait de l'intervention dans la gestion pour la Cgt même si le congrès de 1961 consacre l'action syndicale en entreprise, aux racines de la classe ouvrière. Mais il élucide la thématique de la prise en charge de la gestion par les élus syndiqués. Puisque l'entreprise, symbole de la propriété privée, est vue comme source d'exploitation des travailleurs, il ne faut pas s'approcher de sa gestion. L' élu doit seulement s'appliquer à dévoiler l'exploitation par l'étude des bilans. G. Seguy<sup>40</sup> réaffirme un peu plus tard qu'à partir de la « contradiction fondamentale de notre société entre le travail et le capital qui oppose les deux grandes classes dont les intérêts sont irrémédiablement antagonistes ... toute idée d'association du capital et du travail ou de participation des travailleurs à la gestion des affaires du capitalisme ... repose sur une utopie ». Toutefois sur le terrain, dans les entreprises, les élus sont pressés par leurs pairs d'intervenir pour obtenir des améliorations de leur pouvoir d'achat, et l'idéologie cégétiste est en retrait pour faire place à une intervention au cas par cas et dans l'urgence.

A la Cftc, le souhait de participer à la gestion est sans équivoque. Cette thématique avec celle de la légitimité du travailleur est présente pendant plusieurs années dans le « bureau d'étude » lié à la Cftc - Cfdt, Reconstruction (1946 - 1972). Non contents de participer à seule gestion sociale, les militants Cftc réclament lors de leur 22<sup>e</sup> congrès en 1946, une participation à la gestion économique pour orienter autrement que vers le seul profit illimité, les entreprises. Les militants sont tout aussi capables que des actionnaires de participer à la gestion si au préalable ils se forment. L'auteur du rapport

---

<sup>39</sup> Andolfatto, D., & Labbé, D. 2006. *Histoire des syndicats (1906-2006)*. France: Seuil, p.276

<sup>40</sup> Seguy, G. 1978. *Lutter*, vol. 4819. Paris: Livre de poche.

du congrès<sup>41</sup> propose de mettre en place « un système qui sans mettre en péril l'autorité de celui qui est le chef d'entreprise, fasse progressivement disparaître au sein de l'entreprise les oppositions entre capital et travail ». Dans le même sens, la Cftc envoie entre 1950 et 1953 des militants aux missions de productivité organisées par l'Association Française pour l'Accroissement de la Productivité (AFAP), émanation du gouvernement. Ces stages de longue durée sont destinés à étudier les pratiques d'un pays considéré comme véritable démocratie, y compris dans les entreprises, et comme modèle de productivité. Des stages comptables sont mis en place pour étudier l'analyse financière et comptable américaine à la base de discussion entre patrons et salariés. Les stagiaires sont amenés également à critiquer les principes comptables courants. La Cgt ne participe pas à ses stages, les communistes étant indésirables aux Etats-Unis. Des études par la suite à la Cftc portent sur la cogestion à partir des exemples allemands et yougoslaves. Sont retenus de ces exemples la nécessité de transformer les rapports sociaux dans l'entreprise et de rendre la propriété collective. Le thème est appliqué en France par la Cftc à travers la proposition d'une réforme de l'entreprise exposée dans une revue *Formation*<sup>42</sup> en 1951; le secrétaire général adjoint de la Cftc, Georges Levard y contribue avec l'article intitulé « Réforme de l'entreprise en France et cogestion en Allemagne ». Pour lui, le débat central est de « réformer la structure interne des entreprises pour donner des droits aux travailleurs » qui n'ont que des droits « en dehors de l'entreprise ». « Les travailleurs ont des créances, des droits contre l'entreprise et non pas des droits dans l'entreprise ... en tant que co-constituants de l'entreprise et co-auteurs de la production ». Il est nécessaire de changer l'entreprise; « On en vient à la notion qu'une entreprise doit prendre la forme d'une institution composée, d'une part, d'une société de travail, d'autre part, d'une société de capitaux qui, l'une sans l'autre, ne peuvent rien ». De la cogestion, la thématique va glisser vers la planification démocratique en 1959 avec un élargissement de la problématique à la société toute entière donnant un vrai rôle économique au CE dans les entreprises. Mais le congrès de 1964 relègue au rang de l'utopie l'exigence gestionnaire. Ainsi, « l'exigence gestionnaire sous des formes à définir doit rester un acte de l'idéologie syndicale ». A ce moment là apparaît le terme d'autogestion qui survivra à la déconfessionnalisation de la Cftc devenant Cfdt. La démarche autogestionnaire étant difficile à mettre en pratique, la

---

<sup>41</sup> in « Rapport préparatoire d'Enquête sur la Réforme de l'Entreprise » présenté par J. Brodier pour le 22<sup>e</sup> congrès – *Archives Cfdt*

<sup>42</sup> Revue *Formation* n°39, 1951 – *Archives Cfdt*



Cftc revendique plutôt un pas supplémentaire vers plus de démocratie dans l'entreprise par l'implantation syndicale dans l'entreprise. Il devient urgent pour elle de prendre ses responsabilités et combattre la satisfaction personnelle des patrons ou des actionnaires et privilégier les satisfactions d'un plus grand nombre dans l'entreprise. Cette revendication est satisfaite après mai 1968 par la législation sur les sections syndicales dans les entreprises.

### **Années 70 : Une intervention facilitée par des experts comptables pas comme les autres**

Après le bouleversement de mai 68, l'unité syndicale Cgt – Cfdt est de nouveau active. La Cfdt réaffirme la nécessité d'une société autogérée dans laquelle les travailleurs pourraient prendre les décisions qui les concernent avec une décentralisation maximale des décisions, confrontation des différents points de vue et organe de décision d'élus contrôlés. Le rôle du syndicat est alors clarifié en s'affirmant contestataire et non décisionnaire. Cependant les conditions de l'autogestion sont loin d'être réunies en France et au congrès de 1979, la Cfdt opère un recentrage quittant le terrain idéologique de l'autogestion pour celui d'un nouveau type de développement et l'incitation à formaliser des contre-propositions aux dirigeants des entreprises en plus des contestations. En parallèle, la Cfdt travaille avec des économistes et experts comptables à la création d'une nouvelle entité – Synd-ex<sup>43</sup> – avec laquelle elle va co-construire une méthode pour analyser les situations économiques des entreprises au-delà de la seule mission d'études des comptes. Ce travail aboutit à la formulation de contre propositions, de solutions alternatives à la gestion des directions d'entreprise. Une des premières missions en situation de crise concerne l'entreprise LIP en 1973 à Besançon. Après une étude très globale, autant économique que stratégique et comptable, Synd-ex formule avec les militants de l'entreprise une solution alternative pour sauver l'entreprise et les emplois.

A la Cgt, le secteur Economique reprend son indépendance et devient le creuset de positions innovantes pour la confédération, et proches de celles de la Cfdt. Jean Louis Moynot secrétaire confédéral en charge du secteur et de la coordination du Centre Confédéral des Etudes Economiques et Sociales, impulse une réflexion sur l'autogestion

---

<sup>43</sup> devient Syndex par la suite

ainsi qu'un nouveau genre d'analyse de la gestion des entreprises tel ceux sur l'entreprise Berliet-RVI entre 1970 et 1984 et le secteur de la sidérurgie entre 1977 et 1983 (« Memorandum sur la sidérurgie »)<sup>44</sup>. Il est entouré d'un groupe d'économistes et du secrétaire confédéral en charge des CE, L. Mascarello. Une partie de leurs thèses réformistes est reprise dans le 40<sup>e</sup> congrès de 1978 à Grenoble mais peu après plusieurs responsables confédéraux dont Moynot sont accusés de réformisme et parfois de collaboration<sup>45</sup>. A son départ en 1982, Moynot laisse toutefois un chantier bien avancé sur l'usage syndical de l'expertise économique à développer. Après enquête auprès de 1900 CE, examen de rapports d'experts avec un groupe issu de cabinets d'experts de CE, il formule des propositions sur le contour et le contenu de la mission pour une analyse globale et non pas seulement comptable de la situation de l'entreprise étudiée, l'accès aux informations. Cela donne naissance à un nouveau cabinet d'experts comptables de CE proche de la Cgt à ses débuts, Secafi.

Dans le même temps, le Parti Communiste incite la confédération à s'emparer des nouveaux critères de gestion impulsés par Boccara dans les années 70 au moment de la préparation du Programme Commun de 1977<sup>46</sup> <sup>47</sup> pour intervenir dans la gestion des entreprises; ces nouveaux critères se proposent de mesurer l'efficacité sociale avec d'autres critères que le seul critère de rentabilité, mettant en évidence le fait que les indicateurs couramment utilisés pour mesurer les performances des entreprises par les directions sont empreints d'idéologie capitaliste. Alors que la littérature sur ce sujet se retrouve dans les bibliothèques des militants, ces critères ne rencontrent pas le succès escomptés à la Cgt, car difficiles à saisir, trop théoriques, peu parlant pour le monde syndical; le lien avec la revendication sur les salaires et les conditions de travail n'est pas toujours compris<sup>48</sup>. Toutefois, ils sont empruntés pour des analyses notamment à la RATP, chez Thomson et font l'objet de discussions à la Cgt, la Cfdt et avec les économistes socialistes<sup>49</sup>. Au final, le terme d'autogestion emprunté à présent par le PCF

---

<sup>44</sup> Lojkine, op.cité p.68

<sup>45</sup> Lojkine, op.cité p.93

<sup>46</sup>Entretien avec P.Ferracci du 17 janvier 2013, questions à P. Boccara avril 2015

<sup>47</sup>Un paragraphe sur le « contrôle des travailleurs » présente les informations que les organisations syndicales devront recevoir tels les bilans et comptes d'exploitation, programmes d'investissement et de financement, ... soit un rappel à l'ordre des règles en usage non respectées semble-t-il

<sup>48</sup>Entretien P. Ferracci, entretien J. Moulin du 4 mai 2015

<sup>49</sup>Questions à Boccara avril 2015

ne fait plus peur à la Cgt comme l'écrit G. Séguéy<sup>50</sup> si l'on entend non pas cogestion mais extension des droits et pouvoir dans l'entreprise pour les salariés.

C'est alors que selon Lojkine, petit à petit, les deux syndicats vont s'éloigner d'une trop forte implication dans la gestion des entreprises, préférant critiquer tout en proposant des alternatives; pour cela, ils s'appuient sur une coopération avec les salariés, l'encadrement, la population locale, d'autres syndicats et associations, d'autres établissements, animant alors un débat démocratique de grande envergure<sup>51</sup>.

### **Rebondissement avec les lois Auroux (1982)**

Les lois Auroux destinées à moderniser les relations sociales sont une réalisation forte du nouveau gouvernement socialiste arrivé en mai 1981. Inspirées autant par la Cgt que la Cfdt et leurs experts, les lois constituent un tournant dans l'intervention dans la gestion économique par les représentants des salariés parce qu'élargissant les prérogatives des syndicats, des CE et de leurs experts. Ceci même en l'absence de pouvoir de gestion. Ces lois souhaitent rendre le « salarié citoyen de l'entreprise », « acteur du changement dans l'entreprise » et entendent développer la « démocratie économique », les « libertés dans l'entreprise ». Selon G. Alezard<sup>52</sup>, la mission dévolue est clairement affirmée, « assurer une expression collective des salariés, permettant la prise en compte permanente de leurs intérêts dans les décisions relatives à la gestion et à l'évolution économique et financière de l'entreprise, à l'organisation du travail et aux techniques de production ». La nouvelle loi étend la liste des questions sur lesquelles le comité doit être consulté, modifications de l'organisation économique ou juridique de l'entreprise, projet d'introduction de nouvelles technologies notamment. Pour un expert de CE, Cgt et Cfdt s'affrontent enfin aux réalités<sup>53</sup>. Il écrit que « dans la pratique, cette adaptation signifiera un « syndicalisme de proposition » cherchant à faire intégrer des améliorations sociales (ou de moindres coûts humains) à la logique de gestion qui relève de la fonction de chef d'entreprise ». Cfdt et Cgt s'accordent à présent sur l'intervention mais toujours pas sur les rapports sociaux avec le patronat. Pour la Cfdt, « il s'agit, selon E. Maire, d'aboutir dans l'entreprise à une « coopération conflictuelle » des deux

---

<sup>50</sup>Ibid.

<sup>51</sup>Lojkine, op. cité p.197

<sup>52</sup>Cahiers de l'IHS Cgt

<sup>53</sup>Bartoli, M. 1994. *Diagnostic d'entreprise - L'économie à l'épreuve du social*. InterEditions. p.20

logiques, pour éviter un pouvoir abusif du chef d'entreprise et de la logique de gestion sur les « producteurs » ... Il y a la volonté de pouvoir porter sur l'entreprise un regard positif »<sup>54</sup>. Une brochure sur l'action économique destinée aux militants précise que « la démarche économique syndicale doit nécessairement se fonder sur une logique différente et autonome de celle du patronat, ciblée sur la satisfaction des besoins sociaux, sur une autre organisation de la production, et non pas sur la prise en main de la gestion des entreprises »<sup>55</sup>. Alors que « pour la Cgt, il n'y a pas une logique de gestion neutre, indépendante des rapports sociaux de propriété qui prévalent dans l'entreprise et dans la société. Il ne saurait donc être question de « coopération conflictuelle ». Le projet de la Cgt de son côté est d'investir le champ de la gestion de l'entreprise pour en contester la logique et les critères en fonction de l'objectif de la satisfaction des besoins sociaux. Un autre observateur expert extérieur estime que la Cgt commence à se rendre compte de son erreur dans la destination de ses luttes; « la lutte était menée sur les conséquences de la gestion et non sur la gestion elle-même, non sur la stratégie patronale et ses objectifs »<sup>56</sup>; ou encore, « aujourd'hui les travailleurs et les élus doivent encore plus qu'hier avoir une attitude différente, offensive sur les problèmes de gestion de l'entreprise. Il est devenu indispensable qu'ils prennent leurs affaires en main. L'autogestion c'est par définition s'occuper de la gestion! Bien des choses sont en train de changer, peuvent changer, si les travailleurs interviennent dans la gestion ». Les cégétistes parviennent à une attitude offensive combinant lutte et contrepropositions par des élus de mieux en mieux formés car accumulant une expérience en matière économique. Ce virage est confirmé par Bernard Thibault<sup>57</sup> dans son livre « Qu'est-ce que la CGT ». Il affirme que « la gestion des entreprises a longtemps représenté un tabou pour les syndicats (Cgt), notamment ceux qui furent largement influencés par le courant anarcho-syndicaliste. ... Les représentants des salariés doivent pouvoir intervenir en amont sur les modalités de la création et de la matérialisation de la valeur ajoutée à l'intérieur des entreprises et dans les ensembles ou les réseaux qu'elles forment avec leurs sous-traitants, leurs fournisseurs, leurs commanditaires et même leurs clients. Il

---

<sup>54</sup> E. Maire, « Interrogations sur l'entreprise et l'anticapitalisme, l'individu et l'action syndicale, CFDT-Aujourd'hui, n° 78, mars-avril 1986. *Archives Cfdt*

<sup>55</sup> « L'action économique dans l'entreprise » – Cfdt Information ed. Montholon Services – *Archives Cfdt* tome 2 : *éléments de pratique syndicale*; Michel Brugvin, Michel Capron, Bernard Frevaque, avec l'aide des services Action économique, Emploi et Information Communication; 1987 ; p.14

<sup>56</sup> Maréchal, G. expert-comptable de CE pour la Cgt in « Information économique et sociale – problème actuel » CEES 1981, p.56. *Archives Cgt*

<sup>57</sup> Thibault, B. 2002. *Qu'est-ce que la CGT?* (L'Archipem). Paris. p.86

s'agit d'influer sur les décisions, de contrôler leur exécution, de faire prendre en compte les exigences sociales. Le syndicalisme est ainsi confronté à la nécessité de conquérir des droits nouveaux pour peser sur la détermination des enjeux stratégiques des firmes et de leur déclinaison au niveau de chaque entreprise : les droits à l'information, à la consultation, les pouvoirs et les moyens d'audit, de contre-expertise, de contre-proposition et de contrôle des élus du personnel et des représentants syndicaux, doivent être étendus à chaque niveau d'organisation fonctionnel et territorial. »

On le voit ici, porter un regard sur la gestion des entreprises est à présent un devoir afin d'intervenir sur les modalités de création et de partage des richesses créées conjointement par les salariés, les patrons, les actionnaires et les partenaires de l'entreprise. Il est question ici de contester la logique patronale et les critères de gestion, d'influer sur les décisions et contrôler leur application. Sur ce point, la Cgt rejoint la Cfdt après deux périodes de retour à un discours révolutionnaire et à une intervention minimale dans la gestion économique des entreprises.

### **D'une intervention minimale jusqu'à la cogestion**

Si l'intérêt pour la gestion économique de l'entreprise est quasi constant à la Cgt comme à la Cfdt depuis leur création, les modalités d'intervention évoluent dans le temps ainsi que le vocabulaire adopté. Sans proposer une chronologie, nous présentons les modalités d'intervention dans les gestions qui s'échelonnent de la simple discussion sur le thème de la gestion à la cogestion. Ces interventions sont souvent souhaitées, parfois mises en application.

### **Discussion sommaire et dénonciation des profits**

Le premier niveau d'intervention est l'échange de points de vue sur la gestion de l'entreprise comme le propose la Cftc à ses débuts alors que l'entreprise est vue comme un lieu d'harmonie malgré les points de vue divergents des acteurs. Cela nécessite une formation économique et comptable qui est apportée par le syndicat lui-même afin de ne pas subir les idéologies sous-jacentes des enseignements classiques. Le stade suivant demande une formation comptable technique afin de déceler les profits cachés dans les bilans comme le pratique la Cgt dans les deux décennies après la seconde guerre

mondiale. Un profit caché est un profit non distribué aux salariés. Quant au contrôle ouvrier des années 1920, il se positionne dans l'entreprise et se limite à vérifier les flux physiques entrants et sortants à la portée des syndicalistes.

### **Contester les choix de gestion des directions**

A un niveau supérieur, les syndicats contestent les choix de gestion des directions d'entreprise autour de trois cas de figure. Un premier comme à la création de la Cgt où un courant dominant de militants souhaitent imposer du dehors une autre orientation économique à l'entreprise favorable aux intérêts des salariés tout en développant des arguments. C'est ce qui est proposé dans les années 70 mais sous une forme plus aboutie car travaillée avec des experts ; cette contestation devient la base de revendications syndicales. Un deuxième cas de figure est rencontré déjà en 1946 à la Cftc qui propose de contester de l'intérieur en prenant place dans les Conseils d'Administration mais aussi dans les CE. Le troisième cas de figure est l'apport de contrepropositions à partir des années 1970 pour la Cfdt et la Cgt. Si ces contrepropositions n'ont pas été une évidence dans les débuts de l'intervention syndicale dans la gestion, elles ont émergé en période de crise dans des secteurs industriels tels la sidérurgie. L'élaboration de nouveaux critères de gestion a en outre permis une nouvelle analyse source de proposition. Les premiers dossiers ont concerné des entreprises en crise telles celles de la sidérurgie ou Lip puis l'analyse est systématisée dans les missions annuelles des experts comptables de CE auprès des élus de CE. La gestion patronale antérieure est analysée avec précision ainsi que la position stratégique de l'entreprise et son environnement. Les experts acquièrent une connaissance par branche d'activités en général. Dans ce travail, il ne s'agit pas de faciliter « la survie du système mais d'avancer des propositions, des revendications capables de mobiliser » (autour de la question du pouvoir comme moyen central de l'alternative)<sup>58</sup>. A partir de l'expérience en situation de crise, experts et syndicalistes sont parvenus à « codifier l'activité » en précisant le contenu, la posture que devait adopter l'expert, indépendant ou militant. Le rapport s'articule autour d'une description de la situation suivie d'indicateurs pour éclairer les élus sur la direction de leur action puis des propositions de solutions ou des perspectives d'avenir. La Cfdt écrit<sup>59</sup> à ses militants que « l'action syndicale a pour but

---

<sup>58</sup> Branciard, M. 1990. *Histoire de la CFDT, soixante ans d'action syndicale*. Paris: La Découverte. p.256

<sup>59</sup> « L'action économique dans l'entreprise » op.cité

de réduire les pouvoirs arbitraires de l'employeur et de faire valoir d'autres critères de comportement économique. Cette démarche ne vise donc ni la participation à la gestion, ni la cogestion. Que cela soit clair, l'organisation syndicale n'entend pas assumer la fonction du chef d'entreprise». Les experts sont ici support à l'action militante; « le recours aux expertises comptables, technologiques, économiques permet aux CE et aux sections syndicales de développer leur capacité de réflexion, d'intervention et de proposition. ... Il est, en effet, essentiel que la Cfdt puisse développer ses propres analyses, avec ses propres méthodes de traitement des données économiques et sociales ». La Cgt a une démarche similaire dans les années 1980 ce qui aboutit à la création d'un cabinet - Secafi - qui lui est proche dans les premières années. Dans le même genre, les nouveaux critères de gestion des économistes communistes sont plus ou moins mobilisés selon leur compréhension. Le rôle du critère de rentabilité financière est alors minimisé au profit d'une efficacité économique et sociale, d'une valeur ajoutée disponible pour les travailleurs et pour la population<sup>60</sup>. Pour Louchart et al., « les entreprises concentrent leurs efforts sur les ressources qu'elles consomment, mais pas sur les valeurs qu'elles créent »<sup>61</sup>.

### **La courte vie de la cogestion**

Enfin le niveau extrême d'intervention dans la gestion est la cogestion. Là aussi des variantes ont existé, soit positionnant le syndicat en tant qu'acteur dominé, soit dans la perspective d'une transformation sociale. Un courant des tous premiers cégétistes propose ce que leurs adversaires internes appellent « participation dominée ». Il entendait concilier les intérêts du travail et du capital, gérer sans discuter les règles ce qui suppose de rester subordonné aux intérêts capitalistes. « Un second courant dans une vision plus réformiste propose une participation à la gestion dont le monopole des règles reste indiscuté ». Pour Briand, « pour canaliser la contestation sociale et mobiliser les syndicalistes déçus par l'échec des grandes grèves du début du siècle, il faut inaugurer des « actions collectives de travail » qui scellent la collaboration entre le travail et le capital »<sup>62</sup>. Mais l'intérêt de la cogestion réside dans la contestation des

---

<sup>60</sup> « Si on arrive à avoir moins besoin de capital matériel et financier avancé pour une même valeur ajoutée, on aura moins besoin de profits à prélever dans la valeur ajoutée, car le profit est utilisé dans l'entreprise pour l'accumulation matérielle et aussi financière » in Boccara 1985, p.29

<sup>61</sup> Louchart et al. op. cité p. 51

<sup>62</sup> Lojkine op. cité p.26

rapports sociaux pour prendre la main sur la gestion. Ainsi la Cftc en 1951 lors de l'étude du cas allemand, propose la cogestion économique qui passe par un partage du pouvoir et des responsabilités, avec des prises de décision au plus près des problèmes. Ce niveau de participation est celui qui se retrouve dans les premières années d'autogestion à la Cftc puis Cfdt. Ensuite à partir de 1976 et le recentrage opéré à la Cfdt, Edmond Maire écrit<sup>63</sup> que « l'action collective vise d'abord à obtenir des satisfactions, elle vise ensuite au changement de politique, elle vise enfin à améliorer le rapport de forces pour un changement du système social dans la perspective autogestionnaire ». Le rôle du syndicat est de coordonner et rendre convergentes les actions des masses « afin de faire se relever dans l'action collective une aspiration majoritaire à un changement décisif » et non pas de partager le pouvoir et les responsabilités. Petit à petit la Cfdt s'applique à « éviter l'intégration du syndicat dans la gestion de l'entreprise ou de la branche industrielle »<sup>64</sup> comme elle l'exprime également en 1978 dans sa brochure destinée au grand public « L'autogestion »<sup>65</sup>; la définition de l'autogestion différencie ici les travailleurs des syndicats. Pour définir l'autogestion, « c'est le fait pour les travailleurs, les citoyens de s'administrer eux-mêmes, de décider eux-mêmes des choix qui les concernent ». Alors qu'il est précisé qu'« il faudrait que tous les « autogestionnaires » se prononcent nettement sur le fait que les syndicats n'ont pas à gérer les entreprises. Nous avons vu les dangers qui guettent une société « intégrée » d'où toute contestation (y compris syndicale) a été évacuée : les possibilités d'expression sont réduites et les libertés sont mises en péril » ou encore « la Cfdt est persuadée qu'il est indispensable de garder la dimension de contestation dans la société à construire. Cette notion doit être notamment remplie par les syndicats dont le rôle n'est pas de gérer, de diriger les entreprises. Il n'est donc absolument pas question de syndicats « intégrés » comme en URSS ou de syndicats co-responsables des décisions prises dans l'entreprise ». Ce positionnement débouche en 1981 sur une politique industrielle alternative « en se refusant à aborder les éléments touchant à la gestion »<sup>66</sup>. La Cgt refuse catégoriquement la cogestion mais accepte à deux reprises l'autogestion, par le courant réformiste des années 1970 puis au moment de la création du cabinet Secafi au début des années 1980. Son responsable G. Maréchal expert proche de la Cgt

---

<sup>63</sup> Maire, E., & Perrignon, C. 1976. *Demain l'autogestion*. Paris, France: Seghers. p.136 et 139

<sup>64</sup> Branciard, op. cité p.301

<sup>65</sup> Cfdt-Information

<sup>66</sup> Branciard op. cité



écrit « l'autogestion, c'est par définition s'occuper de la gestion ! ». Le terme d'autogestion ne fait plus peur à la Cgt comme l'écrit G. Séguéy<sup>67</sup> si l'on entend non pas cogestion mais extension des droits et pouvoir dans l'entreprise pour les salariés.

L'étude des modes d'intervention des syndicats dans la gestion économique tend à éclairer les degrés d'implication souhaités par les syndicats. La contreproposition est à présent bien installée depuis les années 1980 mais il n'est pas vain de rappeler l'histoire pour voir le chemin parcouru et comprendre le rôle que les organisations syndicales doivent jouer, à savoir celui de contre pouvoir et de responsable devant les salariés de l'action collective pour les intérêts collectifs comme individuels. Le combat est autant interne aux confédérations qu'externe face à des directions d'entreprise partagées à l'idée que des salariés s'occupent de leurs affaires, face à un ordre professionnel proche du patronat qui a du mal à accepter que certains de ses pairs soient missionnés par des salariés. L'évolution de la frontière des entreprises complique un peu plus le combat car cela nécessite sans cesse de revendiquer l'ajustement des droits des salariés à l'obtention d'une nouvelle information pertinente.

### **Conclusion**

Assurément il serait nécessaire d'étoffer notre revue de littérature mais notre première approche nous permet de dégager toutefois quelques permanences. Il semble y avoir convergence entre la faible prise en compte des organisations syndicales dans les théories explorant le fonctionnement des firmes et les faiblesses de ces organisations pour intervenir dans les gestions. Leur action se développe toutefois alors même qu'elles sont confrontées à des directions d'entreprise peu enclines à accepter un partage du pouvoir ou un contre pouvoir. Il faut probablement revenir à l'hypothèse sur laquelle est fondée la gouvernance de la plupart des firmes mais aussi celle de l'enseignement de l'économie et de la gestion - sauf exception - et des media économiques, qui imprègne nos esprits: les organisations syndicales tout comme les salariés ne sont pas légitimes pour intervenir dans les gestions des entreprises puisqu'ils ne possèderaient ni titre de propriétés ni ne subiraient les risques liés à la

---

<sup>67</sup> Ibid.

liquidation de l'entreprise. C'est un peu vite oublier les lois de 1946 et 1982 ... et le nombre croissant de chômeurs. Par conséquent, la proportion des militants syndicaux prêts à s'acculturer à l'économie et aux gestions est encore plus faible que dans les autres actions syndicales. L'éducation à l'économie et à la gestion mériterait de s'inspirer d'autres approches, à l'instar de l'analyse des performances de l'entreprise de J. Richard<sup>68</sup>, de celles de Louchart et Boccara<sup>69</sup>, ou encore de celles pratiquées par une partie des experts comptables de CE.

Nous retenons aussi qu'une des difficultés dans la pratique est de dissocier le rôle des salariés de celui de syndicalistes dans l'entreprise. Si les premiers peuvent participer à la gestion, les seconds doivent conserver un rôle contestataire. La difficulté résulte de la frontière facilement dépassée entre les deux rôles alors qu'il est dangereux d'être juge et partie. Le débat actuel sur les administrateurs salariés pourrait constituer une illustration de ce point.

---

<sup>68</sup> Richard, J. 1989. *L'audit des performances de l'entreprise*. Paris, France: La Villeguerin.

<sup>69</sup> Op. cité