

# Entreprise et démocratie sociale

Pour une nouvelle  
approche

Jean-Louis Bianco  
Charles Fiterman  
Philippe-Michel Thibault  
Michel Yahiel

# Entreprise et démocratie sociale

Jean-Louis Bianco

Charles Fiterman

Philippe-Michel Thibault

Michel Yahiel

Avec la collaboration de Julie De Clerck

## AVERTISSEMENT

La mission de la Fondation Jean-Jaurès est de faire vivre le débat public et de concourir ainsi à la rénovation de la pensée socialiste. Elle publie donc les analyses et les propositions dont l'intérêt du thème, l'originalité de la problématique ou la qualité de l'argumentation contribuent à atteindre cet objectif, sans pour autant nécessairement reprendre à son compte chacune d'entre elles.

## SOMMAIRE

<b>Mutations du capitalisme : état des lieux</b> .....	5
<b>L'entreprise et le salarié</b> .....	11
<b>Ouvrir de nouvelles voies</b> .....	23
<b>Propositions</b> .....	27
Missions et structures générales de l'entreprise .....	27
Droits syndicaux et dialogue social .....	33
Les institutions représentatives du personnel .....	36
Droits des travailleurs et rapports humains .....	42
<b>En guise de conclusion</b> .....	47

**Jean Louis Bianco** est député, président du Conseil général des Alpes de Haute-Provence. Ancien secrétaire général de la Présidence de la République, il a été ministre des Affaires sociales et de l'intégration, puis de l'Équipement, des Transports et du Logement. Il est l'auteur de *2012. La démocratie jusqu'au bout* (Fondation Jean-Jaurès, octobre 2010) et de *Si j'étais président* (Albin Michel, septembre 2010).

**Charles Fiterman** est ancien ministre d'État, ministre des Transports.

**Philippe-Michel Thibault** est conseiller éditorial d'Air France, écrivain, directeur de collection aux Editions Le Cherche Midi. Il a fait partie des équipes de Pierre Mauroy (1977-1984) et de Michel Rocard (1988-1991).

**Michel Yahiel** est inspecteur général des affaires sociales. Il s'exprime dans cet essai à titre personnel.

**Julie De Clerck** est politiste, diplômée de Sciences Po Paris et normalienne.

L'entreprise se porte mal, la démocratie sociale plus mal encore. Elles sont aujourd'hui en crise profonde.

### **MUTATIONS DU CAPITALISME : ÉTAT DES LIEUX**

Pour cerner les causes de cette crise et formuler des propositions adaptées, il est utile de faire un détour rapide par les événements de ces trente dernières années.

Cette période a été marquée par de profondes mutations dans le domaine des technologies et dans l'organisation de la production. Pour l'essentiel, le développement de l'informatique et, plus généralement, des technologies de l'information avec leurs multiples applications a conduit à de nouvelles structurations des lieux et des modes de production. Il a rendu nécessaire un engagement nouveau de l'individu, répondant du même coup aux aspirations de

celui-ci. Il a aussi favorisé des modifications qualitatives de l'organisation du travail et une extension considérable des échanges à l'échelle mondiale, et cela d'autant plus que la division du monde en deux camps opposés a pris fin avec l'effondrement du système soviétique.

Toutes ces évolutions auraient dû conduire, avec les adaptations nécessaires, à un nouveau pacte social, marqué par une amélioration déterminante du fonctionnement de l'entreprise, des relations humaines et de la démocratie en son sein, des rapports entre l'entreprise et la société. Or, c'est l'inverse qui s'est produit.

Heurtées de plein fouet par la décision des principaux pays producteurs de pétrole d'obtenir une plus juste part des bénéfices tirés de leur production et par la montée en puissance des pays émergents, les grandes entreprises ont mis à profit l'extension du marché à l'échelle mondiale pour restaurer et élargir leurs marges. Les grands actionnaires et les regroupements d'actionnaires que sont les fonds de pension, comme les fonds d'investissements ou

les fonds d'arbitrage (*hedge funds*), soucieux d'affirmer leur pouvoir exclusif dans le cadre d'une internationalisation accrue du capital, ont engagé une course sans précédent à la rentabilité financière.

Dans cette même période, l'idéologie néolibérale, qui avait pris son essor à la fin des années 1970, a mis à profit l'échec de l'économie étatisée en tant qu'alternative au capitalisme, pour mettre en cause toutes les idées et les pratiques d'organisation collective, prôner une individualisation à outrance et tenter d'établir une hégémonie intellectuelle sur la société.

Les restructurations successives, les OPA en tout genre, les redéploiements mondiaux en vue d'organiser une nouvelle division du travail ont conduit à une mobilité de l'actionnariat de contrôle, et parfois à sa volatilité. Ils ont abouti à l'éloignement – voire à un sentiment de disparition – des centres de décision. Les structures des entreprises ont été bouleversées, avec un recours fréquent à l'externalisation et l'essor d'une sous-traitance soumise

aux donneurs d'ordre. Le cas des très grandes entreprises cotées est, si l'on peut dire, pire encore. Chez leurs actionnaires, porteurs directs ou propriétaires indirects, l'idée selon laquelle l'entreprise est une communauté d'individus vivant du même projet productif a complètement disparu. Pour eux, l'entreprise n'est plus qu'une somme d'actifs financiers, cessibles séparément en fonction des opportunités. On découpe, tronçonne, achète, revend, restructure exclusivement en fonction des perspectives de rendement à court terme et en ignorant savoir-faire, tradition, acquis scientifiques, recherche. La priorité est de continuer à contrôler un champ technique maîtrisé, la notoriété, l'image et même le nom de l'entreprise.

L'esprit d'entreprise et la fidélité n'ont plus lieu d'être puisque l'on a affaire à des entités constamment changeantes. Ce n'est pas seulement le concept d'entreprise qui disparaît, mais bien souvent l'entreprise elle-même. Que reste-t-il de Pechiney après cent cinquante ans d'une superbe histoire industrielle et sociale ? On ne sait

même plus où est prise la décision de fermer les dernières usines. La création récente de l'auto-entreprise, qui ne nécessite pas de capital et n'offre aucune protection sociale, s'inscrit dans le même mouvement.

L'hypertrophie et les dérives des activités financières au détriment des activités productives ont tendu l'entreprise vers un but unique : le retour sur fonds propres le plus élevé et le plus rapide possible. 15 % est devenu la norme. Depuis trente ans, les inégalités de revenus ont ainsi explosé, atteignant des sommets d'indécence et d'absurdité. Les conditions de travail et les relations humaines dans l'entreprise se sont dégradées. Le travail a perdu de son sens créateur ; il est traité avant tout comme un coût qu'il faut s'acharner à réduire, et le travailleur comme une simple variable d'ajustement, dans un contexte de chômage massif et durable et de précarité pour la main-d'œuvre encore employée. Même si les syndicats ont imposé quelques progrès du dialogue social, les droits des salariés dans l'entreprise sont contenus dans leur application, rognés dans leur expression légale et dans leur

réalité. L'action syndicale est souvent réprimée de façon directe ou insidieuse, les salariés poussés à l'autocensure syndicale.

Les nouvelles méthodes de management, sous le couvert d'un prétendu dialogue direct entre le salarié et son chef hiérarchique, tendent en réalité à isoler le premier, à lui donner le sentiment que seules ses capacités personnelles déterminent sa situation. Elles visent à le culpabiliser, à opérer une terrible sélection entre les « performants », à même de répondre aux attentes des détenteurs du capital, et les « mauvais », condamnés à végéter ou à être exclus de la communauté du travail. Ces méthodes divisent, démotivent, jusqu'à pousser des salariés au suicide, notamment des cadres. L'entreprise elle-même se trouve fragilisée, éclatée, quand elle n'est pas conduite à la disparition pour « rentabilité insuffisante ». Nombre de ceux qui en étaient naguère les plus ardents glorificateurs en sont devenus les fossoyeurs.

## L'ENTREPRISE ET LE SALARIÉ

Ces évolutions pèsent lourdement sur le salarié, surtout dans les groupes multinationaux. « L'entreprise fonctionne en miroir de la société, analyse le sociologue Henri Vacquin, en proposant un modèle sous forme de double contrainte avec un discours sur le développement des hommes comme principale richesse de l'entreprise et une pression très forte de la rentabilité immédiate. Il y a dans cette démarche le fantasme de presser le citron en permanence tout en lui gardant sa fraîcheur. C'est un mélange ambivalent de "no future" et de développement durable »<sup>1</sup>.

Désormais, l'actionnaire est roi. Cette « logique » irrépressible aboutit à ce qu'une entreprise qui supprime des emplois voit son cours monter en bourse ! Le bonheur des uns fait le malheur des autres, les plus nombreux.

Dans ce système, la règle non écrite des actionnaires exige l'obéissance et s'impose verticalement. A chaque

1. Extrait d'un colloque de la CFDT sur la situation des salariés dans les entreprises, compte-rendu paru dans la revue *CFDT Cadres* de mars 2008.

fois qu'elle n'est pas applicable et que le management ne peut ou ne veut pas intervenir, la simple erreur ou l'insuffisance éventuelles du salarié soi-disant autonome et responsable deviennent des fautes. En cas d'échec, de transgression de la règle ou d'initiative infructueuse, celui-ci se trouve isolé et rejeté. Son « chef » se retranche derrière des normes imposées d'en haut pour se protéger. Le salarié est désormais seul face à ce « chef », avec le risque de licenciement toujours présent. Le dialogue social et *a fortiori* la négociation sont exclus. Responsabilisés, les salariés de tous niveaux doivent composer, sans toujours disposer des moyens nécessaires, et ont le sentiment que leur hiérarchie se défause lorsqu'il s'agit d'arbitrer. L'autonomie dont ils sont appelés à faire usage, y compris en transgressant, aboutit alors à un « lâchage dans le néant sidéral ».

Le plus souvent, la dimension collective de l'entreprise s'estompe, les syndicats se divisent et les individus s'isolent. Se mettent en place des stratégies d'enfermement dans des identités professionnelles bien balisées. Les relations entre salariés sont réduites à leur plus simple expression.

Yves Clot, titulaire de la chaire de psychologie du travail au Conservatoire national des arts et métiers, accuse les grandes entreprises de mettre en place « de nouvelles stratégies de gestion des risques qui imposent des réponses quasi hygiénistes. Nous sommes face à une forme de “pasteurisation” du social, avec des entreprises qui commencent à s'organiser afin de couvrir leur responsabilité. On ajoute ainsi une nouvelle forme de gestion du risque à la justice classique du travail. (...) Le danger de ces nouvelles pratiques est d'instaurer une forme de despotisme compassionnel en réaction à la médiatisation dont fait l'objet la souffrance au travail ». Yves Clot y voit « un déni d'un conflit sous-jacent inhérent à l'évolution des conditions de travail ».

Une très grande majorité des situations de souffrance en entreprise provient de ce que les salariés ne parviennent pas à accepter de faire leur travail dans les conditions qui leur sont imposées. La contradiction entre leurs valeurs et la façon dont ils exercent leur activité les « rend malades », littéralement. Un employé de France Télécom, afin de

répondre à la pression des objectifs de vente d'abonnement Internet, avait ainsi réalisé une vente avec une personne âgée dépourvue d'équipement informatique.

Cette détérioration du climat et des relations de travail n'épargne pas les administrations et les entreprises publiques, de plus en plus soumises aux critères de gestion des grands groupes privés, au détriment de leurs missions de service public.

Cette évolution crée de nombreux obstacles à l'activité syndicale. Comme le dit François Chérèque, secrétaire général de la CFDT, « l'individualisation du travail, des formes plus sophistiquées de gestion sociale, l'essor de qualifications et de technologies liées à des productions immatérielles, la segmentation des marchés du travail, la chute du nombre de syndiqués constituent autant de reflux de l'action syndicale »<sup>2</sup>.

---

2. Extrait d'un colloque de la CFDT sur la situation des salariés dans les entreprises, compte-rendu paru dans la revue *CFDT Cadres* de mars 2008.

Christian Larose, vice-président du Conseil économique et social, est coauteur avec Muriel Pénicaut, directrice générale des ressources humaines chez Danone, et Henri Lachmann, président du conseil de surveillance de Schneider Electric, du rapport *Bien-être et Efficacité au travail*<sup>3</sup>. Ancien dirigeant de la CGT, il affirme : « Le dialogue ne peut être limité aux espaces syndicaux, il doit être plus large et prendre la forme d'espaces de discussion sur les pratiques professionnelles, sur le modèle des anciens cercles de qualité ». De son côté, Bernard Brunhes, l'un des meilleurs spécialistes français des relations sociales, a fréquemment dénoncé les méfaits de la division syndicale en France. Il plaide pour que « les représentants du personnel ne soient pas cantonnés au conseil d'administration ».

Dans ce contexte de chaos social, que sont devenues les lois Auroux ? Promulguées en 1982, elles avaient pour objectif de développer la démocratie sociale dans l'entre-

---

3. Ce rapport a été remis le 10 septembre 2010 au Premier ministre, François Fillon.

prise. Au fil du temps, elles ont été vidées de leur substance. Pour illustrer ce constat navrant, attardons-nous sur l'un de leurs volets significatifs : la négociation d'entreprise.

La loi du 13 novembre 1982 lance son véritable démarrage. Or, en septembre 2009, Annette Jobert, sociologue et directrice de recherches au CNRS, note : « Depuis une quinzaine d'années, la régulation de branche fait l'objet d'un feu nourri de la part du patronat. Elle imposerait, selon celui-ci, des règles uniformes au mépris de leur diversité et, par accroissement du coût du travail, elle entraverait leur compétitivité dans un environnement de plus en plus difficile »<sup>4</sup>.

A partir de ce diagnostic, on peut se demander si la négociation d'entreprise compense cette faiblesse de la négociation de branche. « Or, rien n'est moins certain », répond Annette Jobert. Cette loi impose une négociation annuelle obligatoire sur les salaires effectifs, ainsi que sur

la durée effective et les conditions de travail. Son objectif était non seulement d'étendre la pratique de la négociation collective d'entreprise, jusque-là limitée aux très grandes entreprises, mais de l'institutionnaliser et de la rendre moins dépendante des rapports de force. Si elle s'est généralisée rapidement dans les années 1980, elle marque le pas dans les années 1990. Elle est loin de concerner tous les salariés et de répondre à leurs attentes en termes de démocratie sociale.

La négociation d'entreprise connaît de sérieuses limites. Annette Jobert déplore le fait que 84 % des accords sont conclus dans des entreprises de cinquante salariés au moins, « ce qui exclut de leur bénéfice la majorité des salariés employés dans les petites entreprises ».

Cette sociologue pointe deux autres écueils particulièrement importants dans la conjoncture très difficile que nous traversons aujourd'hui. D'une part, si des obligations d'information et de consultation des représentants du personnel incombent à l'employeur en cas de restructuration

---

4. Annette Jobert, « Vers un renouveau du dialogue social en France », *Espirit*, janvier 2009.

et de licenciement économique, dans ce type de situation la négociation peine à s'organiser. D'autre part, la négociation d'entreprise n'est pas bien adaptée à la configuration actuelle des sociétés. Elle repose en effet sur une définition ancienne et traditionnelle de l'entreprise, de ses activités et de ses salariés.

Au final, le constat global de la majorité des experts est celui d'un dialogue fragmenté, tronqué, fragile, qui ne répond pas aux exigences d'une véritable démocratie sociale ni aux enjeux des transformations économiques et sociales d'aujourd'hui.

Qu'en est-il des TPE (très petites entreprises, moins de vingt salariés) et des PME ? Les enquêtes menées auprès des salariés des TPE et des PME de moins de cent salariés indiquent un taux de satisfaction supérieur à 80 % et mettent en évidence une très forte motivation. Aux yeux de Jean-Marc Benoît<sup>5</sup>, coprésident d'une PME, l'agence

de communication June 21, « le stress est ici partagé entre les dirigeants et les travailleurs mais l'on observe une ligne de partage des solidarités, d'un côté les salariés disposant d'un emploi stable, de l'autre ceux qui n'en disposent pas (dualité du marché du travail) ». « C'est sur ces derniers, affirme-t-il, qu'il faut se pencher tout particulièrement, car il dénote une évolution récente particulièrement sensible du marché du travail, où le rapport de force qui s'instaurait au sein de l'entreprise disparaît au profit d'une logique de contraintes encore plus exigeante pour le salarié. C'est le cas des travailleurs à employeurs multiples, notamment dans le secteur des services aux entreprises, mais également dans le secteur du transport international routier, ou des taxis. Un ensemble de rapports individuels se substitue à l'opposition salarié/employeur, rendant plus compliquée toute tentative de négociation collective par la fiction que le travailleur est son propre employeur. Le chauffeur de taxi est ainsi censé être un travailleur indépendant, mais se trouve pris dans un ensemble de contraintes qui le ramènent au statut de salarié sans lui octroyer la capacité de disposer des mêmes

5. Jean-Marc Benoît a été notamment directeur de la communication du ministère du Travail (1988-1993) sous Claude Evin et Jean-Louis Bianco, durant cette période où la gauche était au pouvoir.

droits sociaux. C'est pourquoi ceux-ci devraient être attachés à la personne plutôt qu'au statut de salarié ».

Vingt-huit ans après les lois Auroux, que ce soit dans les grandes entreprises ou les PME, la démocratie sociale se trouve dans l'impasse.

Trois auteurs se sont récemment emparés de ce sujet brûlant : Philippe Claudel avec *L'Enquête* (Stock) ; Nathalie Kuperman avec *Nous étions des êtres vivants* (Gallimard); Thierry Beinstingel avec *Retour aux mots sauvages* (Fayard). Cette production littéraire bienvenue est en partie liée aux nombreux suicides chez France Télécom. « J'ai commencé à écrire ce roman avant les suicides, explique Thierry Beinstingel. Quand ces drames se sont produits, ça m'a freiné. Je n'aime pas écrire sur l'actualité, et puis ce sujet m'a touché de près »<sup>6</sup>.

Son roman s'attache au personnage d'Eric, cinquantenaire embauché comme téléopérateur. Il analyse les dysfonc-

tionnements de son poste jusqu'au drame. « C'est facile à dire maintenant, reconnaît l'auteur, mais cette crise était prévisible. Dans les réunions, à France Télécom comme ailleurs, voilà des années que règne un silence absolu. Les entreprises ont tellement bouclé la communication que le dialogue est impensable. Elles ont pris le langage en otage, avec cette langue managériale, bien plus dangereuse que l'anglais, qui efface le sujet, qui rend les salariés interchangeables »<sup>7</sup>.

Le cinéma n'est pas en reste. L'ultime film d'Alain Corneau, *Crime d'amour*, met en scène Christine, directrice générale de la filiale française d'un important groupe américain, et l'une de ses managers, Isabelle. Christine (Kristin Scott-Thomas) manipule sans vergogne sa brillantissime collaboratrice (Ludivine Sagnier). Elle pille toutes ses idées et signe à sa place ses recommandations pour la stratégie du groupe. Elle s'en sert comme faire-valoir pour briller auprès des dirigeants américains et conquérir le

---

6. *Le Nouvel Observateur*, 26 août-1<sup>er</sup> septembre 2010.

---

7. *Ibid.*, 2010.

poste de directeur du groupe à New York. Un beau jour, la jeune manager se rebiffe. Sa patronne ne le lui pardonne pas et multiplie les humiliations. Isabelle vit une descente aux enfers. Elle se reprend, prépare une vengeance diabolique qui aboutit. Pour savoir la suite, regardez le dernier film d'Alain Corneau, il nous concerne tous. Ce grand cinéaste français portait ce scénario depuis vingt-cinq ans, en vain ! Ce n'est peut-être pas un hasard si c'est en septembre dernier que ce long métrage a finalement pu sortir en salles...

A ce stade de déliquescence des politiques sociales, qui met en jeu non seulement la carrière, mais l'existence même des salariés, une question centrale se pose : comment libérer ces derniers de ce type d'organisation du travail ?

## **OUVRIR DE NOUVELLES VOIES**

La crise financière, économique et sociale actuelle montre que le système fondé sur la domination exclusive des marchés financiers heurte les intérêts fondamentaux de l'immense majorité. Il parvient certes encore à favoriser un certain développement dans les pays dits émergents, mais le coût en est exorbitant et les perspectives incertaines. Maintenir les orientations et les pratiques dominantes qui le caractérisent présenterait de graves risques pour l'équilibre et la sécurité de nos sociétés et du monde.

En tant que principale force politique de progrès dans notre pays, le Parti socialiste doit proposer et promouvoir un développement qui intègre les impératifs économiques, sociaux et environnementaux et fasse de l'entreprise le lieu principal où s'organise et s'exprime cette complémentarité. Il doit ainsi s'affirmer pleinement, non seulement comme un parti des salariés, du travail, mais aussi comme un parti de l'entreprise, en tant

que lieu où se trouvent réunis les moyens et les compétences permettant de produire des biens et des services répondant aux besoins de la société.

Au demeurant, ces dernières années, des personnalités et des forces diverses ont lancé des signaux d'alarme et commencé à ouvrir de nouvelles voies : penseurs, militants représentants des salariés, mais aussi cadres dirigeants et entrepreneurs soucieux d'être de véritables créateurs de richesses plutôt que les sorciers d'une finance détachée de l'économie réelle. Des évidences se font jour dans le débat économique, social et politique tandis qu'une nouvelle exigence est apparue, celle d'intégrer la qualité de l'environnement et l'économie des ressources de la nature dans le développement global.

Ainsi, l'innovation et l'efficacité économique ne peuvent faire l'impasse sur l'engagement des producteurs, la libération de leur capacité d'initiative et d'entreprendre, leur motivation. Si la mobilité et la capacité de réaction rapide sont nécessaires à l'entreprise, cette dernière a aussi

besoin de stabilité et de vision de long terme. De nos jours, elle doit aussi assumer pleinement sa responsabilité sociale et environnementale. Tout cela exige que les droits des salariés soient totalement reconnus ; que leurs droits d'intervention soient étendus, non seulement concernant leurs conditions de travail, mais également s'agissant des orientations stratégiques et de la gestion de l'entreprise ; que les droits syndicaux soient respectés et élargis ; que l'entreprise devienne un lieu de création partagée et non une simple source d'exploitation, un collectif humain créateur d'une solidarité qui nourrit l'initiative individuelle.

Cette démocratie sociale plus avancée n'est pas synonyme de démocratie politique, car l'acte de produire suppose une organisation spécifique dans laquelle les salariés ne peuvent être assimilés à un peuple souverain. Les droits qui s'attachent à la propriété ne doivent pas être ignorés et l'on ne doit pas confondre les responsabilités. Mais la démocratie sociale est complémentaire de la démocratie politique, elle lui est nécessaire du fait qu'elle

fait entrer de la citoyenneté dans un lieu où les hommes et les femmes passent une grande partie de leur vie. Elle n'est donc pas une vieille lune et, si l'activité économique s'apparente aujourd'hui à une guerre, ce n'est pas une fatalité.

L'entreprise est à réinventer, et la démocratie sociale constitue l'un des facteurs décisifs de son efficacité.

## PROPOSITIONS

### *Missions et structures générales de l'entreprise*

#### *Proposition n° 1*

*Etablir un statut général de droit de l'entreprise la définissant comme un ensemble humain organisé, destiné à produire des biens et des services grâce à l'action coordonnée de différentes parties prenantes, qui doivent toutes pouvoir participer aux décisions et recevoir une juste part des richesses créées.*

Cette mesure n'implique pas de remise en cause par principe du droit de propriété – au demeurant fortement mis à mal pour tous ceux qui ne figurent pas dans le cercle étroit des actionnaires dits de contrôle. Elle vise à poser le socle de la construction d'une nouvelle capacité d'influence, de proposition et de contrôle pour toutes les parties prenantes à la vie de l'entreprise qui ne sont ni actionnaires principaux ni dirigeants exécutifs. Elle répond à une triple exigence :

- une exigence de justice alors que, aujourd'hui, le choix du lieu d'implantation et du type de production des entreprises – hormis, pour l'essentiel, les TPE – peut bouleverser les conditions d'existence de communautés humaines entières à l'échelle d'un pays, voire de la planète ;
- une exigence d'efficacité, car il est évident que l'implication créatrice de tous les acteurs de l'entreprise dans l'élaboration et la mise en œuvre des décisions constitue un important facteur de compétitivité ;
- une exigence éthique, car une meilleure transparence dans le fonctionnement de l'entreprise constitue un moyen de prévention contre les dissimulations, les tricheries en tous genres et la corruption.

### *Proposition n° 2*

*Elaborer et mettre en place des critères fonctionnels d'évaluation des performances et des richesses produites, qui intègrent à la fois des données économiques, sociales et environnementales, et ce à différentes échelles, de l'entreprise au pays.*

A notre époque, en raison de l'interdépendance des activités humaines et de leurs incidences sur l'environnement, le profit que doit nécessairement dégager l'entreprise ne peut être apprécié sous le seul angle de la rémunération directe et de court terme du capital investi. Outre la question d'une rémunération juste, les coûts sociaux et environnementaux – ou coûts externes – doivent être pris en compte. Ils le sont aujourd'hui le plus souvent par la société, c'est-à-dire par les contribuables. Ce n'est ni équitable, ni incitatif à une meilleure gestion.

Cette approche a déjà trouvé une expression dans l'émergence de la notion de « responsabilité sociale et environnementale » (RSE) des entreprises, qui s'est traduite par un certain nombre de dispositions concrètes. Elle a aussi inspiré l'adoption récente par 72 pays de la norme internationale ISO 26000<sup>8</sup>. Quelques avancées ont ainsi été possibles. Mais les progrès ont été limités, souvent de pure forme, et les engagements parfois uniquement déclaratifs,

8. Les membres de l'Organisation internationale de normalisation (ISO) viennent d'approuver à une très large majorité une norme ISO 26000 qui vise à promouvoir un comportement transparent et cohérent des entreprises au regard de leur responsabilité sociale et environnementale.

quand ils ne relevaient pas de la simple communication. Les chartes et les labels ne suffisent pas.

Pour créer une situation nouvelle, une meilleure traduction comptable des coûts sociaux et environnementaux est nécessaire. Il s'agit d'introduire les objectifs et les résultats dans les bilans sociaux, ce qui permet au moins d'officialiser les chiffres et d'en assurer la transparence ; d'accompagner ces nouveaux critères de mesures fiscales d'incitation/sanction ; de les faire intervenir dans l'évaluation de la performance et de la rémunération des cadres dirigeants.

Certes, tout cela nécessite un vaste travail. Il est temps d'en poser les bases dans la loi, d'ouvrir une négociation qui permette l'avènement d'une économie réellement moderne.

#### *Proposition n° 3*

*Faire aux représentants de toutes les parties prenantes à la vie de l'entreprise une place significative dans tous les organes décisionnels.*

Cette mesure concerne au premier chef les différentes catégories de salariés. Ceux-ci doivent en particulier pouvoir, sur proposition des syndicats, élire leurs représentants dans les conseils d'administration et les conseils de surveillance. Ces représentants doivent être en nombre suffisant et bénéficier de moyens qui leur permettent de formuler des propositions et d'exercer leur influence. Les collectivités territoriales, et bien évidemment l'Etat, à proportion de leur implication économique, doivent également disposer d'une représentation.

#### *Proposition n° 4*

*Faire en sorte que le secteur public et nationalisé joue un rôle moteur dans le développement de cette nouvelle logique.*

Le secteur public et nationalisé ne saurait échapper aux obligations que nous venons d'évoquer. Il doit même se montrer exemplaire, notamment s'agissant de la participation aux décisions des acteurs de l'entreprise, aujourd'hui trop souvent de pure forme. Tout en respectant

les spécificités qui les caractérisent, les trois fonctions publiques (la fonction publique d'Etat, la fonction publique territoriale et la fonction publique hospitalière) devraient se voir appliquer les mêmes obligations. Le dialogue social devrait y être facilité, et les pratiques contractuelles demeurer irréprochables.

#### *Proposition n° 5*

*Intégrer le respect des dispositions sociales et environnementales dans tous les contrats entre donneurs d'ordre et sous-traitants, en engageant la responsabilité des premiers dans leur application.*

Depuis un certain nombre d'années, les grandes entreprises contournent leurs obligations sociales et environnementales en se défaussant sur des sous-traitants, contraints pour exister de se soumettre à leurs diktats. Il s'est ainsi constitué une économie et un patronat à deux vitesses. Cette situation nuit au respect des conditions de travail, à la santé et à la sécurité au travail, ainsi qu'au maintien de rémunérations décentes.

Il convient de faire obstacle à toutes les formes de sous-traitance injustifiées et abusives et de limiter le recours à l'intérim et aux contrats à durée déterminée, devenu massif.

#### *Droits syndicaux et dialogue social*

##### *Proposition n° 6*

*Faire du dialogue et de la négociation sociale une dimension obligée des relations entre employeurs et salariés, par l'intermédiaire de leurs syndicats respectifs, en les inscrivant dans la loi.*

Au fil des décennies, le droit syndical a connu des avancées importantes et la négociation sociale s'est installée, en particulier sous l'effet des lois Auroux (1982). Mais aujourd'hui, ces droits sont trop souvent ignorés, rognés, quand ils ne sont pas brutalement mis en cause. Yvon Gattaz, ancien président du Conseil national du patronat français et aujourd'hui président du Syndicat des entreprises de taille intermédiaire (ASMEP-ETI), va même jusqu'à prôner « la disparition des syndicats », l'abandon

d'un dialogue social « trop organisé »<sup>9</sup>... Mais, à l'inverse, des dirigeants d'entreprise ont compris que l'efficacité économique a besoin de syndicats reconnus et solidement structurés, d'une pratique régulière et sérieuse de la négociation sociale. Des avancées ont été récemment enregistrées en ce sens, notamment avec la loi d'août 2008, qui a rénové les règles de représentativité, avec en particulier le recours à l'élection, et les principes de validité des accords. Il faut aller bien plus loin, en finir avec les comportements rétrogrades et illégaux, généraliser une approche moderne et juste des relations sociales, à tous les niveaux de la vie du pays. Il est également nécessaire de s'attaquer au sujet complexe de la représentativité patronale. Différentes mesures devront ainsi être prises :

- à l'échelle nationale, clarifier les rapports entre Parlement, gouvernement et partenaires sociaux, entre la loi et le contrat. La souveraineté du Parlement et la capacité de décision de l'Etat ne peuvent être remises

en cause, mais le dialogue social – qui a besoin d'autonomie et de stabilité – et le droit conventionnel doivent être valorisés ;

- à l'échelle des branches, le dialogue et la négociation conservent toute leur utilité, même si l'organisation et le périmètre des branches, largement obsolètes, pourraient être revus ;
- à l'échelle des entreprises, l'obligation annuelle de négocier doit être étendue à toutes les entreprises, sous le contrôle d'une commission départementale ou territoriale du dialogue social. Celle-ci doit pouvoir agir contre l'ignorance ou la mésestimation de cette obligation et permettre au dialogue social de se développer dans les TPE.

*Proposition n° 7*

*Installer des délégués syndicaux et des instances de dialogue dans tous les sites industriels et commerciaux importants et les territoires, de manière à suppléer l'absence de structures de négociation dans les TPE et les PME.*

---

9. Yvon Gattaz, « La fin des syndicats est-elle souhaitable ? », *Commentaire*, n°130, vol. 33, été 2010.

**Proposition n° 8**

*Améliorer les possibilités de recours et de sanction en cas d'atteinte aux droits syndicaux, notamment en instaurant une procédure de « flagrant délit », et en accélérer l'application.*

**Proposition n° 9**

*Renforcer les moyens de fonctionnement et la visibilité des syndicats dans l'entreprise (locaux, temps disponible, possibilités de réunion, de déplacement des représentants du personnel, etc.).*

Le projet d'instauration d'un « mandat unique » va à l'encontre de la proximité des salariés et de leurs représentants, puissant facteur d'efficacité. La centralisation des mandats romprait le lien entre salariés et élus, voire créerait une pesanteur bureaucratique.

***Les institutions représentatives du personnel***

Dans le droit fil des propositions précédentes, il importe aussi de renforcer les institutions représentatives du

personnel (IRP). Dans cet esprit, les mesures suivantes peuvent être prises.

**Proposition n° 10**

*Étendre les droits des comités d'entreprise (et d'établissement) à l'information et à l'intervention et les garantir.*

Cette mesure concerne notamment les stratégies financières et industrielles de l'entreprise.

En règle générale, le débat économique et social au sein des comités d'entreprise est aujourd'hui limité, souvent formel, et surtout n'intervient qu'après coup, une fois que les actionnaires et les managers ont pris leur décision. Cette situation est préjudiciable et favorise le conflit.

Il est essentiel que les procédures d'information-consultation interviennent suffisamment en amont des décisions, afin que les stratégies économiques, le partage de la valeur ajoutée, la gestion de l'emploi, de la formation, l'impact environnemental des activités, les relations avec les sous-traitants fassent l'objet d'un véritable échange. L'examen

des propositions syndicales doit ainsi devenir obligatoire. En cas de non-respect de délais raisonnables, à fixer par la loi avant décision, le comité d'entreprise devra disposer d'un droit suspensif, à mettre en œuvre dans le cadre d'une procédure juridique rapide.

Si une décision de délocalisation ou de fermeture entre en contradiction manifeste avec la santé de l'entreprise, l'état de ses marchés, sa compétitivité, le comité d'entreprise pourra s'adresser à la puissance publique afin d'obtenir des garanties de poursuite de l'activité, y compris au moyen d'une mise sous tutelle. Les pouvoirs publics doivent prendre de nouvelles dispositions afin de favoriser la reprise par les salariés dans ce type de situation.

**Proposition n° 11**

*Créer des commissions ou comités de site, de bassins d'emploi, territoriaux ou départementaux.*

En liaison avec la proposition n° 7, cette mesure doit viser particulièrement les PME et les TPE, afin de

suppléer l'absence de comités d'entreprise. Les collectivités territoriales concernées doivent participer à ces commissions.

**Proposition n° 12**

*Renforcer la représentativité, les pouvoirs et les moyens d'action des comités d'hygiène, de sécurité et des conditions de travail (CHSCT) des grandes entreprises.*

Cet aspect est primordial. Après deux décennies de régression des accidents de travail, une stagnation voire dans certains cas une accentuation des risques et des survenues d'accidents, notamment due à la montée des TMS (troubles musculo-squelettiques), est à noter depuis une dizaine d'années. Cette situation est aggravée par la recrudescence des troubles psychosociaux et du stress au travail. Elle tient moins à la complexification des techniques que, sous l'aiguillon d'une quête de rentabilité financière maximale, à un relâchement de l'attention portée à la maintenance des installations et aux modifications profondes de l'organisation du travail et des

méthodes de management. Le développement des sous-traitances en cascade, la multiplication des statuts des personnels, et plus généralement la pression exercée sur ceux-ci entraînent des ruptures dans la chaîne de sécurité de l'entreprise et rendent le travail des cadres chargés de la sécurité de plus en plus ardu. Il est urgent d'inverser ces tendances. Les mesures suivantes peuvent y contribuer :

- présidence obligatoire des réunions du CHSCT (au moins deux fois par an) par le chef d'entreprise ou d'établissement ;
- élection des membres salariés du CHSCT par les salariés eux-mêmes, sur proposition des syndicats, dans toutes les entreprises de cinquante salariés et plus ; accroissement du nombre d'heures à leur disposition et meilleures possibilités d'investigation et d'expression dans l'entreprise ;
- représentation des sous-traitants dans les grandes entreprises ; création de CHSCT sur les sites industriels ou commerciaux importants ; mise en place de structures de suivi (en relation avec les propositions 7 et 11) à l'échelle territoriale, départementale ou régionale ;

- renforcement des moyens d'action des différentes administrations publiques qui peuvent concourir à la protection des travailleurs. Elles devront également faire l'objet d'une étroite coordination ;
- renforcement de l'indépendance de la médecine du travail, qui devra être garantie ;
- la dimension psychique de la santé des travailleurs devant aujourd'hui être attentivement prise en compte, avec les besoins de confidentialité que cela peut induire, création au sein du CHSCT d'un comité d'éthique soumis à des obligations spécifiques. Il pourrait être saisi par les salariés, à titre individuel ou collectif. Chacun de ses membres devrait être connu et accessible ;
- l'élargissement des fonctions du CHSCT devrait conduire à en changer l'intitulé pour le rendre plus global. Nous suggérons une dénomination : Comité de protection de la santé et de la sécurité au travail (CPSST).

Il conviendra d'harmoniser ces mesures avec le cadre juridique européen, d'autant que « l'acquis communautaire » le plus développé en matière de politique sociale

concerne précisément la santé au travail. Reprendre ce « flambeau » pourrait d'ailleurs constituer un objectif pour la France, qui a largement inspiré cette législation européenne dans les décennies précédentes. Notre pays pourrait en faire un axe clé de son engagement pour une Union européenne davantage tournée vers les citoyens et les travailleurs.

### ***Droits des travailleurs et rapports humains***

La qualité des relations humaines et le quotidien des salariés se sont détériorés, parfois fortement, dans de nombreuses entreprises. La communauté de travail se désagrège. L'expression « se tuer au travail » est trop souvent à prendre dans son sens littéral.

Il est temps d'instaurer un nouveau « travailler ensemble », source d'efficacité et d'humanité. La citoyenneté ne doit pas ignorer un lieu où des personnes passent une grande partie de leur vie. Aussi les dispositions suivantes devraient-elles être prises.

### ***Proposition ° 13***

*Renforcer et garantir la liberté de pensée et les droits d'expression et de proposition du salarié.*

Certes, des garanties existent déjà dans le droit du travail. Pourtant, compte tenu des nouvelles pratiques de gestion des personnes, d'autres mesures doivent être prises, et ce dans au moins deux directions :

- garantir le respect de la personne humaine, de telle sorte qu'elle ne soit soumise à aucune exigence contraire aux droits de l'homme et aux libertés inscrites dans la loi qui ne soit pas « justifiée par la nature de la tâche à accomplir » (loi du 4 août 1982). Cela vise en particulier toute demande d'adhésion aux « valeurs de l'entreprise », toute pression tendant à imposer des conditions de travail non décentes ;
- garantir le respect de ces droits à tous les salariés présents dans la « communauté de travail », quel que soit leur statut, avec une pleine égalité de traitement.

**Proposition n° 14**

*Réorienter les méthodes de management en faisant appel à l'esprit créateur et à la motivation du salarié dans le respect de sa dignité et de son intégrité, en valorisant le collectif.*

Il s'agit de passer de la religion de la « gestion par le stress », uniquement orientée vers le résultat financier de court terme, à un management faisant appel au sens créateur du salarié, à la qualité du travail, au savoir, à l'expérience acquise, ainsi qu'au travail de groupe, avec tous les échanges que cela suppose. Il s'agit là d'une nouvelle écologie du travail. Trois dispositions dans ce sens peuvent être utiles :

- garantir au salarié le droit de contester les objectifs qui lui sont fixés, de saisir son n + 2 (le supérieur hiérarchique de son chef) ou/et la direction des ressources humaines, de faire appel à une assistance syndicale ;
- le salarié ne doit plus avoir à signer la feuille d'entretien individuel ;
- passer de l'individuel au collectif dans la définition des objectifs de travail. Pour cela, réunir périodiquement

les salariés d'une équipe ou d'un service dans un « collectif de travail ». Il s'agira de les informer et de les consulter sur les conditions et les objectifs de travail, d'écouter leurs propositions et d'en débattre, l'idée étant de passer des modèles prédéfinis d'organisation des processus de travail à d'autres modèles qui intègrent les savoir-faire.

Ces dispositions ne relèvent évidemment pas toutes de la loi, mais supposent de prendre appui sur celle-ci pour conduire une action soutenue.

**Proposition n° 15**

*Restreindre la multiplicité des statuts du salariat et limiter les statuts précaires (non contrats à durée indéterminée) à des postes qui les justifient vraiment.*

Aujourd'hui, la précarité est devenue la règle et l'emploi stable presque l'exception, surtout pour les jeunes. Cette situation est humainement, et aussi économiquement dommageable. La mobilité et la souplesse requises dans

certain cas précis trouveront plus normalement leur solution lorsque les parcours professionnels seront véritablement sécurisés.

Enfin, une proposition hors cadre plus globale :

***Proposition n° 16***

*Inscrire cette nouvelle approche de l'entreprise et des relations sociales dans la Constitution de la République.*

## **EN GUISE DE CONCLUSION**

L'analyse et les propositions présentées ici ne se prétendent pas exhaustives. Elles sont offertes à la réflexion et ouvertes au débat. Elles ont toutefois l'ambition, d'une part, de mettre en lumière la gravité de la situation et, d'autre part, de proposer des solutions certes audacieuses, mais concrètes.

Cette démarche se fonde sur la conviction que la démocratie sociale, comme composante nécessaire et spécifique de la démocratisation de la société, constitue aujourd'hui une des clés pour sortir de la crise qui frappe notre pays. Elle nous paraît répondre aux attentes de toutes celles et tous ceux qui sont prêts à s'investir davantage dans leur travail, à condition qu'il soit enfin

synonyme de créativité, de sécurité, de juste reconnaissance de l'effort accompli, de progrès pour eux et pour leurs enfants. Ils peuvent ensemble construire le vaste rassemblement capable de surmonter les injustices et les violences actuelles pour aller vers une société apaisée et réconciliée.

La Fondation Jean-Jaurès et les auteurs tiennent à remercier :

**Jean-Marc Benoît**, coprésident de l'agence de communication June 21 (audition le 22 février 2010)

**Bernard Brunhes**, conseil en management des ressources humaines et des politiques sociales (audition le 15 février 2010)

**Yves Clot**, titulaire de la Chaire de psychologie du travail du Conservatoire national des arts et métiers (CNAM), responsable de l'équipe « Psychologie du travail et clinique de l'activité » (audition le 29 mars 2010)

**Armand Hatchuel**, professeur, directeur-adjoint du Centre de gestion scientifique de Mines ParisTech, avec Blanche Segrestin, professeur assistante (audition le 30 mars 2010)

**Ernst Hillebrand**, alors directeur du bureau parisien de la Fondation Friedrich Ebert (audition le 29 mars 2010)

**Jean Kaspar**, ancien secrétaire général de la CFDT et vice président de l'Observatoire social international (audition le 8 mars 2010)

**Christian Larose**, alors vice-président du Conseil économique, social et environnemental (audition le 22 février 2010)

**Laurence Laïgo**, secrétaire nationale de la CFDT en charge de la fonction publique (audition le 30 mars 2010)

**Jean Louis Levet**, alors directeur général de l'Institut de recherches économiques et sociales (IRES) (audition le 22 février 2010)

**Henri Rouilleault**, ancien directeur de l'Agence nationale pour l'amélioration des conditions de travail (ANACT) (audition le 15 février 2010)

**Jean-Cyril Spinetta**, président de Air France KLM (Holding) (audition le 20 avril 2010)

Avec la contribution exceptionnelle de **Michel Rocard**, ancien Premier ministre (audition le 1<sup>er</sup> mars 2010).

COLLECTION DIRIGEE PAR GILLES FINCHELSTEIN  
ET LAURENT COHEN

ISBN : 978-2-36244-013-7

© EDITIONS FONDATION JEAN JAURES  
12 CITE MALESHERBES - 75009 PARIS  
[www.jean-jaures.org](http://www.jean-jaures.org)

Réalisation : REFLETSGRAPHICS  
Achevé d'imprimer par l'imprimerie TORI  
FEVRIER 2011

Jean-Louis Bianco, Charles Fiterman,  
Philippe-Michel Thibault, Michel Yahiel

## Entreprise et démocratie sociale : pour une nouvelle approche

Réinventons l'entreprise et faisons de la démocratie sociale  
l'une des composantes décisives de son efficacité !

Ce que prônent les auteurs de cet essai est ambitieux, à la  
hauteur des exigences de l'époque. Leurs seize propositions  
concrètes de réforme s'appuient sur des approches nouvelles  
qui, tout en refusant les pièges de l'économie administrée,  
mettent en cause la dictature des marchés financiers. Avec  
pour mot d'ordre une économie plus efficace et une société  
plus moderne, parce que plus humaines.

[www.jean-jaures.org](http://www.jean-jaures.org)

ISBN : 978-2-36244-013-7

6 €