

Codétermination, bicaméralisme et démocratie en entreprise au regard des classes sociales à l'époque du défi écologique

Patrice Grevet

Table des matières

1. Trois approches des acteurs sociaux de l'entreprise

- 1.1. Une troisième voie
- 1.2. Des inégalités sociales séparées de l'exploitation et de l'accumulation du capital
- 1.3. Des antagonismes de classe dans l'entreprise

2. La démocratie dans les entreprises occupant les hauteurs de l'économie

- 2.1. Esquisse pour un compromis acceptable d'un point de vue social-écologique
- 2.2. Gagner la bataille de l'écologie populaire contre l'extrême-droite et la droite
- 2.3. Des capacités à mobiliser et à développer

3. Un héritage managérialiste à éroder

- 3.1. Managers et coordinations mêlant l'organisation et le marché depuis la fin du XIX^e siècle
- 3.2. D'un « managérialisme de gauche » à la visée de l'érosion du managérialisme

Annexe. Managers, capital et luttes d'idées aux États-Unis pendant la seconde guerre mondiale

Introduction

Cet article s'inscrit dans la suite de textes déjà publiés dans *Les Possibles*, textes centrés sur les entreprises grandes et intermédiaires dans une bifurcation sociale-écologique (Grevet, 2022, 2023a, 2023b). Je renvoie à ces textes pour des arguments justifiant un élément clef du présent article : la responsabilité de la logique de rentabilité et d'accumulation du capital dans la crise écologique actuelle et à venir, la nécessité pour construire une issue progressiste au défi écologique de sortir de la logique du capital la gestion et le financement des entreprises occupant « les hauteurs de l'économie ».

Le présent article part de propositions visant à donner aux représentants des salariés un poids égal à celui des actionnaires dans les organes de décision de l'entreprise. Deux types distincts de propositions sont apparus :

- Le premier, la codétermination, se caractérise le plus souvent par l'égalité des sièges qui seraient attribués aux représentants des actionnaires et à ceux des salariés dans les conseils d'administration des entreprises et dans d'autres conseils de l'entreprise (par exemple Morin, 2017, p. 178-185, Piketty, 2019, p. 1119-1122). Philippe Moutenet dans un article publié par l'Institut Rousseau en 2021 propose d'expérimenter un nouveau statut juridique de « l'entreprise sociale-

écologique » dont le conseil d'administration ou de surveillance assurerait une place égale aux salariés et aux actionnaires, d'autres « parties prenantes » en particulier les collectivités territoriales ayant un droit de représentation [Ici](#). Du côté syndical, Sophie Binet alors secrétaire générale adjointe de l'UGICT CGT (Union Générale des Ingénieurs, Cadres et Techniciens), à l'issue du colloque « *Gouvernement, participation et mission de l'entreprise* » au Collège des Bernardins le 11 mars 2018, rappelle la critique de l'omniprésence de la valeur pour l'actionnaire dans la gestion des entreprises et indique que la CGT revendique la moitié des sièges pour les représentants des salariés dans les conseils d'administration des entreprises et la présence de ces représentants dans d'autres conseils de l'entreprise notamment les comités d'audit et de rémunération 2018 [Ici](#). Dans la revue *Germinal* de février 2023, Laurent Berger secrétaire général de la CFDT donne un autre contenu à la codétermination avec trois piliers : porter à au moins un tiers la part des représentants des salariés dans les conseils d'administration, instaurer un véritable dialogue social dans les entreprises passant par l'obligation de négociations sur l'organisation du travail dans le cadre du CSE (Comité social et économique d'entreprise) et

d'un avis conforme du CSE sur les grandes décisions stratégiques des entreprises et leur utilisation des aides publiques [Ici](#).

- Le second type de proposition, le bicaméralisme, correspond à l'institution d'un parlement à deux chambres dans l'entreprise. L'une serait l'équivalent de l'actuel conseil d'administration nommé par l'assemblée générale des actionnaires, l'autre réunirait des élus par les travailleurs. Un mécanisme de double majorité serait établi ; une majorité serait requise dans chacune des chambres pour valider le choix du président directeur général, la stratégie de l'entreprise, sa politique de rémunération et la répartition des profits. Ce bicaméralisme pourrait constituer une étape vers la pleine attribution du pouvoir aux représentants des salariés (Ferrerias, 2017, 2020 p. 50-51 et Mouillot et alii, 2023, *Hé Patron ! Pour une révolution dans l'entreprise*). Sophie Binet secrétaire générale de la CGT, le 23 décembre 2023 sur X, montre la couverture de *Hé patron !* et écrit « *Sous le sapin cette année, nous voulons une démocratie vivante. Jusque dans nos entreprises* » [Ici](#).

La thèse que j'argumenterai dans cet article est double. D'une part les propositions de codétermination et de bicaméralisme ont le mérite de souligner à leur façon la nécessité de profonds changements dans la gestion des entreprises pour résoudre la crise actuelle du travail et de son sens, de souligner aussi la nécessité de l'intervention des travailleurs à des fins écologiques. Elles peuvent conduire à des pas en avant démocratiques. Mais d'autre part elles comportent des manques quant à la réponse que les entreprises occupant « *les hauteurs de l'économie* » devraient apporter à l'actuel défi écologique. Ces manques concernent d'abord la nécessité de mettre en cause dans ces entreprises le pouvoir de l'union capitaliste d'actionnaires et de managers « portant » les processus de rentabilité et d'accumulation du capital. Ces processus, au-delà de leur rôle central dans l'énorme développement de la production, dans les crises économiques et leurs dégâts sociaux depuis le XIX^e siècle, sont aujourd'hui destructeurs des conditions naturelles de la vie humaine. « *Accumulez, accumulez ! C'est la loi*

et les prophètes ! » écrivait Marx dans *Le Capital*, Livre I, XXIV-III. Cette loi qui se retrouve chez Max Weber se référait alors à la limitation de la consommation de la bourgeoisie au profit de l'accumulation. Aujourd'hui l'accumulation acharnée dans ses diverses formes (matérielle, immatérielle, en titres financiers) reste la loi tout en allant de pair avec des consommations ostentatoires massives et anti-écologiques chez les plus riches. Elle joue non pas en des temps indéterminés, mais à l'époque d'un défi écologique existentiel pour une grande partie de l'humanité.

Le double aspect de cette thèse est cohérent avec la volonté de tenir les deux bouts d'une chaîne, ce qui n'est pas forcément facile dans la pratique et qui appelle délibération collective : d'une part, retenir ce qui favorise le rassemblement pour tout pas avant démocratique possible dans les entreprises, l'appréciation de ce qui constitue un pas en avant se faisant « en circonstances », et, d'autre part, développer avec constance et ténacité dans les luttes idéologiques, politiques, sociales une critique systémique du pouvoir des actionnaires et de leurs alliés managériaux, contribuer ainsi à ce que le rassemblement pour des pas en avant démocratiques dans les entreprises ne finissent pas par des déceptions grosses de régressions et pour qu'ils puissent ouvrir la voie à d'autres pas en avant.

Des précisions sur « l'union capitaliste ».

L'expression « union capitaliste » qui vient d'être employée appelle des précisions. Cette union réunit les actionnaires et les managers des entreprises et des institutions financières. Le terme « managers » désigne ici des catégories occupant le haut de hiérarchies et donc distinguées du grand nombre des gestionnaires d'entreprises et d'institutions financières. Les modes actuels de rémunération des managers les intéressent directement à « *la valeur pour l'actionnaire* » (chapitre V de François et Lemercier, 2021, ainsi que Boyer, 2005, Delépine, 2021, Proxinvest, 2023, Oxfam, 2023). Pour saisir la configuration actuelle de l'union capitaliste en France, il faut de plus prendre en compte le retour en force de l'héritage (Frémeaux, 2018 ; Mirlicourtois,

2023) et la montée du poids des actionnaires familiaux (Oxfam France, 2024 [Ici](#)). Cette montée est retracée dans une publication d'Euronext de mars 2023 [Ici](#) indiquant que dans les sociétés françaises du CAC 40 (sociétés dont les actions sont les plus importantes et les plus activement négociées) le poids des actionnaires familiaux est passé de 9,7 % en 2012 à 21,5 % en 2021 et celui des gestionnaires d'actifs de 21,2 % à 20,7 %.

Nota : Les gestionnaires d'actifs placent de l'argent pour le compte de tiers à des fins de rentabilité et d'accumulation, cf. Benjamin Braun qui emploie l'expression « Asset Manager Capitalism » (Capitalisme de gestionnaires d'actifs) [website Ici](#). Il s'agit notamment des fonds de pension du monde anglo-saxon et en France d'activités importantes de la banque et de l'assurance avec notamment Amundi filiale du Crédit Agricole, BNP Paribas, Natixis Investment Managers, AXA Group, quatre institutions classées par le *Thinking Ahead Institute* dans les 25 premiers gestionnaires d'actifs du monde en octobre 2023 [Ici](#) p. 45. Les placements se font en actifs financiers et réels (immobilier et infrastructures). La gestion des actifs réels est en forte croissance depuis les années 2000 et s'accélère dans les années 2010 (Christophers, 2023). La part des actifs financiers demeure cependant très majoritaire.

Concernant les administrateurs des institutions étatiques et paraétatiques, il faut là aussi faire la différence entre le grand nombre et le sommet dont une partie se sert des « portes tournantes » avec les institutions financières et les entreprises (Rouban, 2010 au sujet de *L'inspection générale des Finances* ; Gervais, 2019 au sujet du *Corps des ponts et chaussées* ; Gervais et alii, 2021, p. 200-257). Il faudrait saisir précisément, ce que je ne fais pas ici, les rapports de force actuels aux différents niveaux des institutions étatiques et paraétatiques entre l'esprit de service public et les normes dérivées de celles du capital, normes dont la mise en œuvre s'accompagne

de tendances autoritaires face aux difficultés que celles-ci rencontrent.

La thèse proposée ici est développée dans les trois parties qui suivent. La première identifie trois approches des acteurs sociaux de l'entreprise. La seconde porte sur la démocratie dans les entreprises occupant « les hauteurs de l'économie ». La troisième propose de viser l'érosion de « l'héritage managérialiste » qui serait nettement présent lors de l'engagement de profonds changements cherchant à faire face au défi écologique. Une annexe vise à alimenter la comparaison entre la mobilisation industrielle des États-Unis pendant la seconde guerre mondiale et la mobilisation écologique que nous devrions réaliser. Elle porte sur les rapports entre capital et managers aux États-Unis entre 1941 et 1945 et sur les luttes d'idées à cette époque soulignant aujourd'hui pour nous, par opposition, l'importance d'une bataille d'idées critiquant de façon tenace le pouvoir de l'union capitaliste et proposant en alternative le développement généralisé de la démocratie.

1. Trois approches des acteurs sociaux de l'entreprise

Les deux premières approches des acteurs sociaux de l'entreprise sont en œuvre dans les propositions de codétermination et de bicaméralisme. La troisième est à la base d'une proposition de dépassement des difficultés de la codétermination et du bicaméralisme dans l'entreprise démocratique.

1.1. Une troisième voie

La première approche constitue une troisième voie entre la théorie marxiste de l'exploitation capitaliste et une vision de l'entreprise relevant légitimement en dernier ressort de la décision des actionnaires parce que ceux-ci assument les risques en apportant leurs fonds. La troisième voie repose sur la reconnaissance des différentes parties prenantes engagées dans l'avenir de l'entreprise, « les investisseurs durables en capital » et « les investisseurs en travail (les salariés) ». Elle a été développée notamment au Collège des Bernardins entre 2009 et 2014 (Favereau, 2014 ; Favereau et Baudoin, 2015 ; et Favereau, 2016).

Le rapport des « bicaméralistes » à l'idéologie des « investisseurs » est ambigu. Dans certains cas, la référence est explicite par exemple Isabelle Ferreras indique dans *Le Monde* du 12/12/2023 : « ...il importe de reconnaître les salariés eux aussi comme des investisseurs : pas en capital mais en travail... ». Mais I. Ferreras et ses coauteurs de *Hé patron !* (Mouillot et alii, 2023) font une nette différence entre investisseurs en travail et apporteurs en capital : « ... le travail est un investissement de temps, d'émotions, de savoir-faire méticuleusement (et parfois péniblement) acquis. L'humain entier – non seulement son engagement intellectuel mais son engagement affectif – est fondamental... L'idée que le travail puisse être décorrélé de la personne qui l'exécute est une fiction pure et simple – une fiction extrêmement commode pour les apporteurs de capitaux » (*Hé patron !* p. 105, 165, 396). Dans le même ouvrage collectif, une autrice indique p. 16 « ... je trouve le terme "investissement de travail" un peu risqué. Il a son utilité, mais je crains qu'il ne nous fasse croire en cette symétrie douteuse [entre l'argent apporté par les actionnaires et le travail, PG] ». Les pages 292 et 296 vont dans le même sens. Cette approche différenciant travail et capital explique que soit proposée p. 363-365 une transition vers un plein pouvoir des salariés et de leurs représentants en organisant le rachat des actions de l'entreprise par ses travailleurs, avec une ESOP (Employee Stock Ownership Plan = Plan d'actionnariat salarié). Des plans d'actionnariat salarié existent déjà dans différents pays dont la France avec d'importants avantages fiscaux pour les propriétaires des entreprises. Ils sont souvent utilisés pour offrir un marché aux actions des propriétaires désirant sortir de sociétés prospères à participation restreinte, pour intégrer les salariés à une vision actionnariale de l'entreprise. Dans *Hé patron !* le but est différent. Il s'agit avec l'appui du système bancaire d'opérer une transformation, irréaliste à mon sens parce que sans conflits majeurs, vers l'équivalent d'une coopérative de travailleurs. Isabelle Ferreras 2020 p. 53 suggère implicitement que l'existence d'une période de transition est justifiée par le temps qui serait nécessaire à l'apprentissage de la gestion par les salariés et leurs représentants, ce que je discuterai plus loin.

La référence des bicaméralistes à l'idéologie des « investisseurs » constitue-t-elle simplement un argument d'opportunité dans une situation idéologique et politique actuellement défavorable à l'augmentation du poids des salariés dans les décisions d'entreprise ou s'agit-il d'une croyance effective ? Si c'est un argument d'opportunité, il risque de se retourner ensuite contre la transition vers un poids déterminant en dernier ressort des salariés dans la gestion des entreprises.

1.2. Des inégalités sociales séparées de l'exploitation et de l'accumulation du capital

Une seconde approche des acteurs sociaux de l'entreprise est présente dans les propositions de codétermination. Pour la situer, je partirai des apports de Thomas Piketty à la connaissance des inégalités de revenus et de patrimoines. Ces apports sont considérables et à juste titre bien connus. Comme le note le sociologue Erik Olin Wright 2015, Thomas Piketty au début du *Capital au XXI^e siècle* fait état d'un épisode sanglant de la lutte des classes en 2012 dans une mine de platine, mais ensuite, à quelques nuances près, « ... Dans les rares moments où Piketty utilise le terme de "classe" », il s'en sert simplement comme d'un raccourci pratique pour désigner les champs de la distribution des revenus ou de la richesse – avec des couches supérieures, hautes, moyennes et basses. Les propriétaires du capital reçoivent un "retour sur capital" ; ils ne sont pas décrits comme exploitant l'activité des travailleurs. La distribution du revenu reflète une division du revenu national en "parts"... ». Thomas Piketty (2019, p. 576-578) présente plusieurs dépassements de la propriété privée des entreprises dans ce qu'il nomme « les sociétés sociales-démocrates » de l'après-seconde guerre mondiale : la propriété publique, la propriété sociale caractérisée par la participation des salariés éventuellement exclusive à la direction des entreprises. Il propose d'ajouter « la propriété temporaire » dans laquelle les propriétaires privés les plus fortunés payeraient chaque année un impôt pour réduire la concentration de la propriété privée et du pouvoir économique et pour financer le versement par la collectivité d'une dotation universelle en capital à chaque

jeune adulte. Julia Cagé et Thomas Piketty (2023, p. 34-37) mettent en œuvre une notion de classes géo-sociales pour penser le conflit politique, mais là aussi l'accent est mis sur les inégalités sociales et non pas sur les antagonismes de classes dans l'entreprise, d'où la possibilité d'avancer une proposition de codétermination.

Cette proposition de codétermination part des limites des expériences de cogestion depuis le début des années 1950 en Europe germanique et nordique (Allemagne, Autriche, Suède, Danemark, Norvège). Le système allant le plus loin a été concédé en Allemagne aux salariés à la suite de longues luttes syndicales depuis les années 1918-1922 (Piketty, 2019, p. 579-581). Par des lois de 1951 et 1952, l'ensemble des grandes entreprises a été obligé d'attribuer aux représentants des salariés un tiers des sièges dans leurs conseils d'administration. La loi de 1976 a institué dans l'ensemble des entreprises de plus de 2 000 salariés l'attribution de la moitié des sièges et des droits de vote aux représentants des salariés, un tiers dans les entreprises de 500 à 2 000 salariés. L'ouvrage collectif, 2023, *Que sait-on du travail ?* relève, sur la base de comparaisons internationales, des apports positifs de la cogestion. Piketty (2019, p. 578-584 et 1118-1119) a situé l'histoire, les apports et les limites des expériences de cogestion. Il souligne notamment que, parmi de nombreuses limites, il y a le fait que les actionnaires détiennent toujours la voix décisive en cas d'égalité des votes.

1.3. Des antagonismes de classes dans l'entreprise

Les risques de blocage et de retards excessifs dans une codétermination ou un bicaméralisme

La proposition de codétermination vise à supprimer la prépondérance en dernier ressort des actionnaires tout en évitant les risques de blocage de l'entreprise et de retards excessifs face à l'urgence écologique. Thomas Piketty (2019, p. 1119-1122) et antérieurement François Morin dans le texte déjà cité ont imaginé différentes dispositions à cette fin, mais qui me semblent laisser le problème entier. Quant à elle, la proposition de bicaméralisme a le grand avantage de rendre difficile l'utilisation par les actionnaires d'une petite minorité des

représentants des salariés (cf. l'expérience de la gestion de la Sécurité Sociale après les ordonnances de 1967) puisqu'un vote majoritaire dans la chambre représentant les salariés serait exigé pour les décisions les plus importantes. Mais elle laisse, elle aussi, entière la question des risques de blocage et de retards excessifs.

Au-delà du détail des dispositions imaginées pour éviter des blocages ou des retards, une base commune inspire les deux premières approches des acteurs sociaux de l'entreprise. Celles-ci escomptent que les parties prenantes à l'entreprise trouveront un intérêt commun à déboucher sur un accord. J'interprète cela, toutes proportions gardées, comme la dissuasion nucléaire lors de la guerre froide. Des blocages ou des retards excessifs pouvant venir à la fois du capital et du travail nuiraient aux deux, d'où de très fortes pressions à la recherche de compromis. Mais quels compromis à l'échelle du défi écologique actuel ?

Quant à la proposition de Laurent Berger citée dans l'introduction, sa mise en œuvre laisserait le pouvoir aux actionnaires dans l'entreprise avec cependant des changements non négligeables. L'attribution d'au moins un tiers des sièges aux représentants des salariés dans les conseils d'administration accroîtrait les possibilités d'information et d'expression de ces représentants, le champ de la négociation serait étendu à l'organisation du travail, l'avis conforme du CSE sur les grandes décisions stratégiques des entreprises et leur utilisation des aides publiques représenterait au bénéfice des salariés une sorte de clause de sauvegarde et d'appel indirect aux pouvoirs publics. Encore une fois ce ne serait pas négligeable, mais cette position étant principalement défensive ne me semble pas correspondre à la part d'initiative qui devrait venir des entreprises dans la réponse au défi écologique actuel.

Les risques anesthésiants d'une perspective de transition bicamérale sans conflits majeurs

Comme déjà indiqué, les auteurs de *Hé Patron* envisagent que le bicaméralisme puisse constituer une transition débouchant sur l'attribution aux travailleurs du plein pouvoir dans leurs entreprises sans conflits majeurs. Je partage l'idée que conflictualiser tout pour le

principe de conflictualiser est contre-productif et que des excès de forme peuvent faire obstacle à la bataille sur le fond. Mais il est illusoire de penser que les capitaux dominants pourraient se laisser déposséder sans lutter de façon acharnée en mobilisant tous leurs alliés. Il peut arriver que comme dans *Hé Patron !* les fondateurs d'une entreprise qui a beaucoup grandi décident avant d'arriver à la retraite de transférer la propriété de l'entreprise aux salariés de celle-ci. Mais il est irréaliste d'escompter la généralisation d'une telle éventualité. Compte tenu des très puissants moyens de lutte économique et politique dont dispose le capital, le renversement du pouvoir des actionnaires ne peut intervenir que par décision politique liée à une mobilisation de masse dans la société. Le capital n'a aucune raison de se laisser faire et d'assister tranquillement à sa perte progressive du pouvoir. Comme déjà indiqué, les auteurs de *Hé Patron !* justifient un bicaméralisme de moyenne ou longue voire très longue période (?) par le temps nécessaire à l'apprentissage de la gestion par les salariés. Mais comment cet apprentissage pourrait-il s'effectuer de façon satisfaisante dans des situations de blocage, de retard excessif ou de compromis boiteux dont les deux chambres risquent d'être rendues responsables avec beaucoup de confusions ?

Même si les circonstances historiques sont complètement différentes, il est intéressant d'évoquer l'histoire du projet de fonds salariaux collectifs qui a été élaboré en Suède par Rudolf Meidner et Gösta Rehn, puis adopté avec enthousiasme par le congrès de la centrale syndicale suédoise LO en 1976. Face au « dilemme plein emploi-inflation » de l'époque, il s'agissait dans des entreprises capitalistes florissantes, d'éviter des augmentations de salaires supérieures aux gains de productivité et, en contrepartie, je cite en le traduisant R. Meidner, « d'écramer les profits excessifs et de les transférer des propriétaires du capital à la propriété collective des employés » (Meidner, 1978, 1993, 1998 ; et Escalona 2022). Le projet Meidner-Rehn s'est heurté immédiatement à l'opposition massive des forces capitalistes et de leurs alliés. Il a échoué politiquement. Il n'a même pas été repris alors par le parti social-démocrate. Aujourd'hui, mettre en avant la

perspective d'une transition bicamérale sans conflits majeurs comporte des risques anesthésiants, empêchant de mener simultanément la lutte pour tout pas en avant démocratique possible dans l'entreprise et la critique systémique du pouvoir des actionnaires et de leurs alliés managériaux.

Reconnaître les antagonismes de classes et leurs enjeux écologiques

Par contraste avec la troisième voie située précédemment et avec une analyse des inégalités coupée de l'exploitation et de l'accumulation du capital, la proposition ici est de reconnaître l'existence d'antagonismes de classes dans l'entreprise en suivant une approche complexifiée à juste titre par E. O. Wright qui part de la division entre capitalistes et travailleurs puis considère deux types de différenciation parmi les salariés. Le premier tient aux rapports d'autorité au sein de la production. Les capitalistes ne se contentent pas de posséder les moyens de production et de recruter des travailleurs. Ils dominent également ceux-ci au sein de la production pour en tirer plus d'efforts que ce que ces derniers sont disposés à fournir et pour cela ils délèguent l'exercice de la domination à l'encadrement supérieur qui est impliqué dans les prises de décision et au petit encadrement. Les membres de l'encadrement occupent ainsi des positions contradictoires au sein des rapports de classes les faisant appartenir simultanément à la classe capitaliste et à celle des travailleurs, leur position dans la hiérarchie les rattachant plutôt au pôle capitaliste ou plutôt au pôle des travailleurs. La situation stratégique du personnel d'encadrement lui permet de revendiquer une part de la survaleur (plus-value) sous forme de revenus supérieurs, de bénéficier ainsi d'une « rente de loyauté ». Les managers de l'entreprise (au sens restreint de personnes occupant les sommets des gestionnaires) sont intégrés à la classe capitaliste par leurs niveaux et modes de rémunération notamment en actions. Wright analyse un second axe de différenciation de classe parmi les salariés reposant sur les qualifications et les savoir-faire. Deux facteurs jouent. L'un tient à la rareté relative des qualifications et savoir-faire en raison des restrictions dans l'accès aux diplômes (inégalités dans les moyens de payer les frais de formation,

inégalités de « capital culturel », de « capital social » c'est-à-dire d'accès aux réseaux, à l'information) et aussi en raison des inégalités de talents. L'autre facteur tient à la difficulté de contrôler le travail des salariés qualifiés. De ces deux facteurs résultent des « rentes de compétence » pour certains salariés. Cette analyse ainsi complexifiée de la structure de classe porte sur *les positions de classe directes* pour reprendre les termes de Wright. Celui-ci ajoute l'analyse de positions de classe indirectes via notamment les liens familiaux (Wright, 2024, p. 32-47).

Le cadre théorique de l'exploitation capitaliste ainsi complexifié est en mesure d'inclure la variation des formes et de l'intensité de celle-ci selon les catégories de salariés et je soulignerai en plus selon les phases des cycles économiques, le droit du travail et de l'entreprise en interaction avec les rapports de force, cela valant demain pour d'éventuels pas en avant démocratiques dans l'entreprise. Le cadre théorique de l'exploitation capitaliste peut ainsi prendre en compte les conséquences actuelles du ralentissement de la productivité sur le partage de la valeur ajoutée et sur les conditions de travail soumises à une pression capitaliste croissante au rendement dans une exacerbation de la financiarisation. Et surtout, il faut rappeler le lien étroit bien établi par Marx entre l'exploitation et l'accumulation du capital toutes deux destructrices des conditions naturelles de la vie humaine, d'où la nécessité de sortir dès que possible du rôle dominant du capital et d'enlever le pouvoir aux catégories sociales qui le porte.

Face à l'ampleur du défi écologiste, la thèse présentée ici ne relève pas d'une illusion spontanéiste naïve alors que toute la société est marquée par le productivisme et le consumérisme. Elle ne vise pas à réactiver la perspective marxiste traditionnelle considérant que les travailleurs constituent une « classe universelle » parce que leurs intérêts équivalent à ceux de tout l'humanité. En revanche, elle considère que les travailleurs ont des intérêts qui peuvent et doivent trouver pleinement place dans une réponse sociale-écologique au défi actuel. Leur participation directe à cette réponse est une nécessité, même si l'initiative et la création écologiques socialement justes ne seront pas

faciles à grande échelle. En résumé, la levée des exigences de profit et d'accumulation du capital portée par l'union capitaliste est une condition nécessaire et non suffisante d'une issue au défi actuel. Font partie de la création de conditions suffisantes, les luttes menées par toutes les organisations de progrès contre la productivisme et le consumérisme, pour crédibiliser le mieux travailler et vivre, pour que se constitue à cette fin une alliance des travailleurs salariés, des indépendants, des catégories intermédiaires. À cette alliance pourraient se joindre toutes et tous pour des raisons tenant aux valeurs morales puisque celles-ci comptent ainsi que l'indique E.O. Wright en rappelant l'exemple de Friedrich Engels fils d'un riche industriel capitaliste et celui des étudiants blancs allant en 1964 dans le sud des États-Unis pour aider les Africains-Américains à s'inscrire sur les listes électorales (Wright, 2020, p. 19 et 149).

2. La démocratie dans les entreprises occupant les hauteurs de l'économie

Pour répondre au défi écologique, un développement important des services publics s'impose, voir à ce sujet les travaux du *Collectif Nos services publics 2023*. Des interventions fortes de l'État central et des collectivités locales sont nécessaires en mobilisant l'esprit de service public qui, comme en témoigne l'existence du *Collectif Nos services publics*, persiste malgré les attaques régulières dont il a été l'objet ces dernières décennies. De récentes notes du *Collectif Intérêt Général* sont d'un très grand intérêt, la note « *Pour une mobilisation générale écologique* » et l'annexe « *Propositions pour un plan d'action* ». Elles filent la métaphore de la guerre écologique et offrent des apports considérables à l'écart de toute facilité démagogique. La métaphore de la guerre écologique a l'avantage de souligner l'ampleur de la mobilisation à réaliser face au défi écologique. Mais, par ses connotations militaires, elle a l'inconvénient de nourrir des illusions managériales sur l'efficacité du commandement descendant alors que nous avons besoin de démocratie allant du bas vers le haut puis du haut vers le bas pour tout ce qui ne peut pas relever des seules initiatives du bas. Je m'écarterai de la tonalité générale très étatiste des notes d'*Intérêt Général* citées, tonalité qui

pourrait dans la pratique se traduire de façon ultra-centralisée, surtout face à des chocs écologiques arrivant d'un coup en raison des retards qui s'aggravent. Les notes en question comportent plusieurs propositions qui nuancent la tonalité générale, par exemple sur l'auto-organisation, sur les comités de conversion (*Pour une mobilisation...* p.21, 27, etc.) Mais il me semble souhaitable qu'il y ait beaucoup plus en faveur de mouvements allant du bas vers le haut et réciproquement notamment dans les entreprises occupant les hauteurs de l'économie.

2.1. Esquisse pour un compromis acceptable d'un point de vue social-écologique

La reconnaissance des antagonismes de classes et de leurs enjeux écologiques dans l'entreprise n'empêche pas de réfléchir à un compromis qui serait envisageable d'un point de vue social-écologique et qui tiendrait compte des rapports de force dans la société y compris du poids des idées de la codétermination et du bicaméralisme.

L'esquisse ici de ce compromis comporte la mise en place d'une planification démocratique telle que celle dessinée dans un livret thématique et un plan du programme de *L'Avenir en commun* 2021 [Ici](#) et [Là](#). Dans les entreprises occupant les « hauteurs de l'économie » assimilées par convention provisoire aux entreprises grandes et intermédiaires (INSEE, 2023), les conseils d'administration seraient composés d'un nombre égal de représentants des salariés et des actionnaires *plus*, selon la taille de l'entreprise, un ou plusieurs représentants du Conseil national à la planification écologique. Aux conseils d'administration ainsi constitués s'ajouteraient notamment les Comités d'entreprise aux pouvoirs étendus, les CHSCT (Comité d'hygiène, de sécurité et des conditions de travail) reconstitués, les réunions en bas des salariés. Il est sans aucun doute souhaitable que des représentants d'associations environnementales, de consommateurs, de collectivités locales participent aux organes de gestion de l'entreprise. Mais les modalités de désignation de ces représentants posent à ce jour des difficultés de représentativité et de disponibilité compte tenu du nombre d'entreprises concernées. Au moins dans un premier temps, les représentants en cause pourraient être cooptés par les conseils

d'administration. En revanche, les difficultés étant moindres, ils participeraient de droit dès le départ aux Conseils régionaux et au Conseil national du financement cités dans le paragraphe suivant. Il faudrait de plus établir des liens réguliers entre les organes de décision internes à l'entreprise et des espaces à définir de délibération démocratique sur les besoins (concernant le principe de la délibération démocratique sur les besoins, Keucheyan, 2023, vers 19 minutes et s.).

La définition des critères et des programmes d'activité d'une entreprise sociale-écologique grande, intermédiaire, coopérative serait le fait de ses organes internes après consultation d'une instance externe de délibération démocratique sur les besoins. Ensuite, il reviendrait à une des institutions d'un pôle bancaire socialisé de valider les critères et programmes présentés par l'entreprise. Elle le ferait en assurant les financements nécessaires par crédits remboursables à taux zéro avec adjonction de frais bancaires de gestion. Face à un refus d'une institution du pôle bancaire socialisé, après discussions poussées, un arbitrage serait effectué par des Conseils régionaux du financement ou un Conseil national pour les plus grandes entreprises.

En ce qui concerne les actionnaires, il faut faire la distinction entre pouvoir et droit à une rémunération limitée. Pour faciliter un compromis dans la société sur la perte du pouvoir dominant des actionnaires, on peut envisager une négociation avec les parties intéressées aboutissant à une rémunération limitée des titres financiers. Cette négociation conduirait à accepter une sorte de « rançon » qui se réduirait au fil du temps. En effet les versements de dividendes aux actionnaires s'accompagneraient de versements de même montant aux salariés sous la forme de titres impartageables participant au capital social de l'entreprise (pour des détails Grevet, 2022). À ces dispositions s'ajouterait un fort soutien aux coopératives de travailleurs et à toutes les organisations relevant de l'économie sociale et solidaire.

Il n'y a pas que les entreprises occupant les hauteurs de l'économie. Dans l'histoire des entreprises, la règle générale est celle non pas d'un type unique d'entreprise à un moment, mais

d'un système complexe à dominante changeante. Dans le passage d'une époque à une autre des types d'entreprise persistent et d'autres apparaissent. Les dominances se recomposent. Jonathan Levy par exemple montre la complémentarité dans la première partie du XIX^e siècle entre la grande plantation esclavagiste du Sud des États-Unis et les fabriques textiles anglaises ainsi que de fortes contradictions avec les manufacturiers du Nord concernant les produits importés aux États-Unis (Levy, 2021, p. 7, 97 et s., 105 et s. ; voir aussi Chandler, 1977 ; Verley, 1994 ; Barjot, 1995 ; Caron, 1997 ; Weinstein, 2010).

L'hypothèse qui me semble à retenir à notre horizon est celle de la lutte pour un système complexe d'entreprises à dominante sociale-écologique ménageant une place non seulement pour le travail indépendant, les coopératives de travailleurs et toutes les organisations relevant de l'économie sociale et solidaire, mais aussi pour des entreprises capitalistes où les travailleurs bénéficieraient de progrès démocratiques, sociaux et de droits d'intervention écologique. Les politiques publiques prenant à bras le corps le défi écologique, les gestions des entreprises des hauteurs et des coopératives ainsi qu'un système de financement de l'économie allant dans le même sens détermineraient des tendances dominantes dans la société et favoriseraient une orientation positive des petites et moyennes entreprises et des activités non salariées ; elles faciliteraient des initiatives en bas de circuits courts de production, de distribution et de décision, etc. Pour caractériser un tel système, j'évite l'expression « *économie mixte* » qui risque d'être ambiguë en raison de ses utilisations antérieures dans des contextes très différents et parce qu'elle ne met pas en lumière les traits dominants du système. Je préférerais une expression telle que « *économie composite à dominante sociale-écologique* » ou plutôt en abrégé « *économie sociale-écologique composite* ».

2.2. Gagner la bataille de l'écologie populaire contre l'extrême droite et la droite

Différentes raisons jouent pour mettre en lumière la part nécessaire d'entreprises gérées démocratiquement : la nécessité de la mobilisation générale écologique à tous les

niveaux, les difficultés informationnelles en haut et les difficultés de construction d'un consensus social sur les changements nécessaires, difficultés que le débat confronté aux tâches à réaliser en haut et en bas pourrait aider à surmonter. Le caractère collectif des transformations à opérer en entreprise et leur lien direct avec le travail seraient essentiels pour gagner la bataille idéologique et politique de l'écologie dans les classes populaires contre la démagogie de droite et d'extrême-droite. Une conversion écologique de l'économie implique de profondes restructurations du tissu productif, d'où la nécessité de solides garanties sociales pour les travailleurs, mais cela ne suffit pas. Il y a aussi la nécessité que les travailleurs soient eux-mêmes des acteurs de premier plan dans les restructurations. Philippe Askenazy et Claude Didry, 2023, ont souligné que la conversion écologique dans l'ensemble de l'économie devrait émerger des actions des travailleurs eux-mêmes, ce qui les conduit à envisager des initiatives locales sur le lieu de travail ou au sein de communautés locales. Ils critiquent une conception hiérarchique de l'organisation de l'activité économique dans laquelle les politiques publiques sont relayées par les directions d'entreprise. Ils rappellent qu'une telle conception hiérarchique peut tendre à moyen ou long terme à dresser les chômeurs et plus largement une partie des populations locales contre les restructurations écologiques même accompagnées de solides garanties sociales. Ils prennent l'exemple aux États-Unis de la politique hostile au climat de Donald Trump qui a renforcé une opposition déjà forte de la part des salariés et des territoires qui ont bénéficié du renouveau du charbon suite au redémarrage des centrales thermiques. Ils citent aussi le succès du populisme d'extrême droite en Europe qui se nourrit de la nostalgie industrielle.

Le programme de *L'Avenir en Commun 2021* contient de substantielles propositions d'avancée de la démocratie en entreprise. Mais il y a besoin de plus sur la gestion et le financement des entreprises face au défi écologique. Les collectifs de travail dans les entreprises grandes et intermédiaires auraient à se mobiliser pour des solutions sociales-écologiques, la mobilisation venant à la fois d'un environnement politique et

idéologique national favorable et de ressources internes aux collectifs de travail sans que ceux-ci soient entravés par les exigences de rentabilité et d'accumulation de l'union capitaliste. Alors que le défi écologique appelle des changements de grande ampleur les moins lents possibles, des blocages ou retards importants peuvent se traduire soit par le découragement du côté des forces de progrès, soit par l'action pour avancer, ce qui suppose que la bataille des idées sur l'illégitimité du pouvoir de l'union capitaliste soit menée avec constance et non mise en sommeil par la codétermination ou le bicaméralisme. De plus la question principale est celle, non pas du blocage ou de retardement de solutions déjà pleinement données, mais *des obstacles à l'initiative et à la création écologique socialement justes*.

2.3. Des capacités à mobiliser et à développer

Des capacités existent dans la société pour de puissantes actions en bas et à des niveaux intermédiaires, cela valant notamment pour le rassemblement des gens sur leurs lieux de travail. Claude Didry 2023 a notamment analysé le rôle des Comités d'hygiène, de sécurité et des conditions de travail (Chsct) dans le secteur hospitalier pour faire face à la crise de la Covid. Ces comités avaient été institués par une loi Auroux de fin 1982 et supprimés en plusieurs étapes depuis 2020. Mais au moment de la crise de la Covid, ils subsistaient encore dans le secteur public hospitalier constituant alors un exemple emblématique de coordination efficace où des solutions concrètes ont pu être construites dans des échanges continus entre les représentants de la direction et les élus du personnel relayant les préoccupations quotidiennes des personnels. Face à la pandémie de la Covid, d'autres manifestations des capacités de la société sont apparues à plus petite échelle, ainsi des « makers » (créateurs et fabricants) ont cherché à répondre à la pénurie de masques et de respirateurs (Viseur et Charleux, 2021).

Ce que P. Askenazy et C. Didry (2023) qualifient de « *dynamique d'intégration écologique* » met en évidence le rôle des syndicats et de la démocratie sur le lieu de travail avec des conséquences jusqu'aux mesures à proposer au niveau européen. Ils présentent deux

cas illustrant le processus d'intégration écologique. Le premier est celui d'une usine de fabrication de papier située près de Rouen et appartenant au groupe La Chapelle-Darblay. Après la fermeture de son activité et le licenciement de la plupart des salariés en 2021, des syndicalistes de la CGT et de la CGC ont mobilisé une alliance lancée par la CGT, Greenpeace, Attac et de nombreuses autres associations. Après différents épisodes, un projet social-écologique de fabrication de carton à partir de papiers usés a été engagé. Le second cas est celui de « *la création lente* » proposée par des travailleurs du secteur culturel pour des spectacles ou d'expositions présentées sur des durées plus longues, s'adressant donc à un public plus nombreux avec un coût environnemental plus bas, permettant aux travailleurs occasionnels de gagner en stabilité et en périodes de travail plus complètes.

De façon plus générale, P. Askenazy et C. Didry s'attachent en détail aux voies par lesquelles les syndicats pourraient promouvoir la démocratie délibérative au travail sur les questions écologiques et pousser à l'intégration écologique (collecte et diffusion d'informations parmi les travailleurs, organisation de discussions sur le lieu de travail, présentation de propositions). Ces propositions pourraient s'articuler, selon des modalités à préciser, avec une revendication formulée par Jérôme Vivenza responsable CGT revendication qui vise à faire avancer la démocratie dans l'entreprise en permettant aux travailleurs de se réunir 3 à 5 heures par trimestre pour parler de leur travail, avec leurs représentants si possible, sans leur hiérarchie. À ces temps s'ajouteraient 3 à 5 h supplémentaires pour que les travailleurs puissent confronter leurs discussions avec leur hiérarchie en présence de leurs représentants [Ici](#). Par ailleurs, la CGT a mis en place un outil le « *Radar travail et environnement* » pour utiliser les compétences des Comités sociaux et environnementaux (CSE) d'entreprise et combattre le greenwashing [Ici](#).

Pour développer les capacités d'action en bas, les institutions de l'entreprise (Conseil d'administration, Comité social et économique, Comité d'hygiène, de sécurité et des conditions de travail reconstitué) auraient les moyens de

recourir largement à des conseils de leur choix. Dans le passé, de tels moyens dont disposaient les Comités d'entreprise ont montré leur efficacité. Par ailleurs, des programmes systématiques à grande échelle de formation à la gestion démocratique et écologique sont nécessaires et à engager dès le début d'un processus de transformation des entreprises occupant les hauteurs de l'économie. Une part importante de la formation nécessaire s'effectuerait à l'extérieur de l'entreprise par exemple dans des *Instituts universitaires pour l'autogestion* qui seraient des lieux d'interaction entre des syndicalistes, des membres d'associations environnementales, des personnels des services publics, des étudiants, etc. Les managers en place et toutes celles et tous ceux déjà formés en mesure d'exercer des fonctions de gestion complexes pourraient se placer du côté social-écologique de la barrière pour reprendre une image utilisée par E.O. Wright. Comme celui-ci l'indique, les intérêts et les valeurs comptent tous deux, d'autant que le contexte d'une mobilisation écologique générale modifierait les références idéologiques et culturelles. Rappelons que la seconde guerre mondiale aux États-Unis a changé un temps ce qui paraissait admissible dans les niveaux des revenus après impôts.

Pour autant, une mobilisation écologique générale ne réglerait pas automatiquement les difficultés concernant le pourvoi des fonctions les plus stratégiques de coordination économique dans les entreprises des hauteurs, les institutions financières, les administrations. De nouvelles coordinations sont à construire, mais elles sont aussi à assurer immédiatement contre tout risque de désorganisation au détriment des gens. Il paraît probable que des personnes qualifiées à convictions démocratiques et sociales-écologiques ne soient pas très rapidement disponibles en nombre suffisant pour ce faire. D'où un facteur poussant à recourir à des personnes portant plus ou moins un « héritage managérialiste » avec des traits tels que la croyance à une nécessaire subordination des salariés (Danielle Linhart, 2020), l'habitude de la gestion en fonction de la rentabilité, le goût du pouvoir pour le pouvoir, la décision verticale, la prise en compte unilatérale de la vision des

dirigeants, l'attente de salaires très élevés, les consommations ostentatoires signes anti-écologiques de statut social. Et surtout si les modes de coordination et les profils de fonction qu'ils comportent ne changent pas profondément, l'adage « *la fonction fait l'homme* » risque d'affecter les meilleurs. L'influence de l'héritage managérialiste pourrait même se renforcer du fait de mesures mettant les actionnaires à l'écart des décisions stratégiques et augmentant la possibilité pour les dirigeants d'agir pour eux-mêmes s'il n'y avait pas un développement tenace de la démocratie partant du bas.

Avertissement. *Le terme « coordination » renvoie ici de façon très générale aux modes selon lesquels se combinent les activités des agents économiques. Je l'emploierai dans la partie suivante en reprenant une opposition classique entre coordination par le marché et coordination par l'organisation. En fait des types divers de marché et d'organisation génèrent de la coordination. Plusieurs sont présents dans l'actuel système économique complexe. Ils fonctionnent à des échelles micro, méso et macroéconomiques, dans les entreprises, entre celles-ci, avec les institutions financières et les administrations publiques. Les explicitations que je donne à ce propos sont très succinctes et seraient à développer bien au-delà de ce que je fais ici. Il faudrait repartir de l'opposition que Marx établit entre les formes d'économie marchandes et non marchandes (Livre I du Capital, chapitres I, II, VIII). Il faudrait aussi discuter des travaux de Jacques Bidet, 2021, 2022, 2023, des échanges intervenus sur ceux-ci avec Pierre Khalfa, 2022 et Jean-Marie Harribey, 2022, de la thèse d'Ulysse Lojkine, 2023, qui apporte de fructueux éléments de réflexion sur l'intrication entre coordination, exploitation et domination, etc.*

3. Un héritage managérialiste à éroder

La disparition de l'héritage managérialiste ne relèvera pas du décret dans l'hypothèse de changements progressistes permettant d'affronter le défi écologique. Il s'agirait plutôt de viser de façon tenace son érosion progressive ; le terme « érosion » est repris de Wright 2020 qui l'applique au capitalisme. Pour situer cette question, le premier

point de cette partie propose quelques repères sur l'évolution de la position des managers dans la structure de classe depuis la fin du XIX^e siècle. Le second point envisage l'hypothèse d'un « managérialisme de gauche » et par différence l'érosion de l'héritage managérialiste qui serait à viser.

3.1. Managers et coordinations mêlant l'organisation et le marché depuis la fin du XIX^e siècle

La position des managers salariés dans la structure de classe a évolué, certes en étant toujours agents de l'accumulation du capital, mais les différences ne sont pas négligeables entre les managers décrits par John Kenneth Galbraith dans *Le nouvel État industriel* et les managers aujourd'hui acquis par leurs modes de rémunération aux buts de la valeur pour l'actionnaire et de l'accumulation du capital réel et financier.

La montée du rôle des managers participe aux transformations de l'entreprise capitaliste depuis la fin du XIX^e siècle. Elle a été analysée notamment par cinq auteurs américains avec, parmi leurs multiples écrits : Veblen (1899 et 1923), Berle et Means (1932), Galbraith (1967), Chandler (1977, 1990, 1997). Chirat (2022) a étudié de façon très fouillée les complémentarités, influences, nuances et contradictions entre ces auteurs. Une question nous intéresse en priorité : quelle est la position des managers dans la structure de classe ? Pour répondre à cette question, il faut d'abord distinguer comme le fait E.O. Wright la masse des gestionnaires salariés et les managers. Concernant ceux-ci, je distingue ensuite leur position dans la firme que je propose de qualifier de « croissantiste » s'affirmant pleinement à partir de 1945 et leur position dans la firme actionnariale qui devient le type dominant d'entreprise au cours des années 1990-2000 s'inscrivant avec un décalage temporel dans la financiarisation engagée depuis le tournant des années 1970-1980.

L'entreprise croissantiste se caractérise par des modalités spécifiques d'orientation vers le profit et l'accumulation du capital. Ces modalités sont associées à la croissance du produit et interagissent avec les tendances

macroéconomiques. Les managers occupent le pouvoir dans l'entreprise de pair souvent avec la dispersion des actions et l'absentéisme des propriétaires. Dans la société, les contradictions entre le capital et les classes sociales dominées, la gestion managériale en entreprise, la logique du pouvoir d'État, conduisent, dans les conditions techniques de l'époque, à des équilibres provisoires, rompus et recomposés régulièrement, équilibres qui se construisent dans la croissance de la production et les compromis que celle-ci permet. En suivant l'analyse de John Kenneth Galbraith dans *Le nouvel État industriel*, la réussite des grandes entreprises ne prend pas alors la forme d'un taux de profit maximum à court terme, mais celle d'un profit « assuré » suffisant pour satisfaire des actionnaires dispersés et d'un taux maximum de croissance du chiffre d'affaires, le profit obtenu permettant d'autofinancer largement les investissements.

Avec l'entreprise actionnariale, un basculement intervient dans les buts poursuivis par les managers. Il est lié à la montée des fonds d'épargne collective, notamment des fonds de pension, la part des actions détenues directement par les particuliers tombant aux États-Unis de 80 % en 1960 à 11 % en 1992 (Lordon, 2000). De façon ultra-résumée, la gestion de l'entreprise actionnariale est orientée par le rendement et le prix des actions, c'est-à-dire par des buts de dividendes élevés versés aux actionnaires et / ou d'accroissement du prix des actions, des arbitrages étant opérés entre dividendes et utilisation du profit pour faire monter la valeur des actions via le rachat de celles-ci et via l'achat d'autres entreprises permettant notamment de dominer le marché et d'obtenir des rentes de monopole ou d'oligopole. Les diverses utilisations du profit dans ces intérêts des actionnaires s'accompagnent de plus ou moins d'endettement selon le rapport entre taux de profit et taux d'intérêt. Le pouvoir dans l'entreprise actionnariale est exercé par des managers devenus une composante de l'union capitaliste avec les actionnaires y compris ceux représentés par les gestionnaires d'actifs.

Le titre de l'ouvrage de Chandler (1997) met l'accent sur « *la main visible des managers* » se substituant à « *la main invisible du système de prix* ». À l'intérieur de la grande entreprise ou du

groupe d'entreprises placées sous une même autorité, la coordination des activités s'effectue par l'organisation, un mode alternatif au marché. Cependant la recherche de la valeur pour l'actionnaire conduit à introduire une part de concurrence au sein même de l'entreprise. Dans les rapports avec l'extérieur, se mêlent marché et organisation avec « *la filière inversée* » selon l'expression de Galbraith démentant la thèse de la souveraineté du consommateur, les entreprises tendant à imposer des produits aux consommateurs, et non l'inverse, avec aussi l'existence de monopoles ou d'oligopoles se concertant et les interventions de l'État. Cédric Durand (2020) a montré que les plateformes numériques produisent de la coordination, par exemple Amazon met en relation des vendeurs et des acheteurs et en tire une rente de centralisation privée de l'information et de la coordination. Cela ne fait pas disparaître toute part de marché, les entreprises procèdent par essais-erreurs pour tester les réactions des consommateurs, des entreprises viennent à un moment casser les positions acquises par d'autres, des bulles spéculatives se répètent, etc.

3.2. D'un « *managérialisme de gauche* » à la visée de l'érosion du *managérialisme*

Les économistes Gérard Duménil et Dominique Lévy ont développé sur longue période de très riches travaux soutenant qu'au sein du capitalisme de nouveaux rapports de production antagonistes parviennent aujourd'hui à leur maturité, des rapports « *managériaux* » dans lesquelles les dominations de classe se fondent non plus sur la *propriété* des moyens de production, mais sur leur *contrôle*, ainsi que sur le *contrôle* de la socialisation, c'est-à-dire sur le *contrôle* des processus collectifs étatiques ou paraétatiques de la vie en société. Le canal principal d'extraction du surtravail tiendrait alors aux salaires les plus élevés (Duménil et Lévy, 2018, et un article très synthétique de 2019). Je ne discuterai pas ici de tous les aspects de la thèse de Gérard Duménil et Dominique Lévy. En revanche je retiendrai qu'ils distinguent dans le capitalisme managérial trois classes, les capitalistes, les cadres et les catégories populaires d'employés et d'ouvriers et qu'ils considèrent que la fusion actuelle du plus haut des hiérarchies des deux premières classes, que les régressions

sociales et les tendances concomitantes à un gouvernement autoritaire autonomiseront peut-être des fractions moins élevées des cadres qui avaient bénéficié du capitalisme managérial même si c'était à un degré inférieur.

Gérard Duménil et Dominique Lévy avancent l'hypothèse d'un « *managérialisme de gauche* » dans le chapitre 18 de leur ouvrage de 2018. Ils pensent que « les fondements clés du *managérialisme* », la concentration de l'initiative, du pouvoir et des revenus entre les mains d'une minorité ne pourront pas être remis en question par les luttes sociales, mais que cependant bien des conquêtes sont possibles. Sans qu'il y ait coïncidence d'intérêts entre des classes distinctes, une alliance leur semble envisageable dans un *managérialisme de gauche* entre les fractions inférieures des classes dirigeantes et des segments plus larges de la population, alors que la fusion au sommet alimente des exagérations de plus en plus choquantes. « *Le critère ultime d'identification d'un tel managérialisme de gauche serait sa capacité à imposer des dynamiques sociales, en dernière instance, favorables à l'atténuation progressive du ... "monopole de l'initiative sociale"...* Malgré la surutilisation et la déformation du terme, on peut décider d'appeler une telle trajectoire favorable "*socialisme*", comme la marque d'une affiliation retrouvée avec des efforts antérieurs (d'émancipation). » (p.224, traduction).

Cette perspective peut très bien se combiner avec des critiques vigoureuses du capitalisme qui s'accompagnent de fortes tendances étatistes venant d'une longue tradition sociale-démocrate vis-à-vis de laquelle la *Critique du programme de Gotha* par Marx me semble garder sa pertinence. Pour donner un exemple provocant, la proposition dans le programme *L'Avenir en Commun 2021* d'une hiérarchie des salaires de 1 à 20 qui, avec un Smic brut de 2 000 €, se traduirait par des salaires bruts pouvant aller jusqu'à 40 000 € mensuels et plus si le salaire le plus bas dans l'entreprise est supérieur au Smic (les salaires nets dépendant des cotisations sociales appliquées) serait compatible avec un *managérialisme de gauche*, voire pourrait en constituer un impensé.

Il ne me semble pas qu'un managérialisme de gauche présenté ou non sous cette désignation puisse se hisser à la hauteur du défi écologique et gagner la bataille de l'écologie populaire contre l'extrême-droite et la droite. Deux raisons jouent, l'une concerne les inégalités salariales et l'autre l'organisation du travail. Dans le changement de la gestion des firmes occupant les hauteurs de l'économie, il y aurait à opérer une suppression rapide des modes de rémunération des managers les liant aux actionnaires. Mais cela ne suffirait pas. Il faudrait exclure la compensation de la suppression des avantages en actions par des hausses de salaires déjà très élevés. Mais il faudrait aussi réduire fortement les inégalités salariales pour assurer la lutte vitale contre le productivisme et le consumérisme, pour augmenter de façon importante les bas et bas-moyens salaires, pour équilibrer un financement social-écologique de l'économie incluant deux priorités. La première concerne les dépenses de constitution, d'entretien, de développement des capacités humaines professionnelles face aux changements écologiques à promouvoir ainsi que la recherche scientifique publique, les dépenses sociales-écologiques de recherche appliquée et d'investissements matériels. La seconde porte sur les services publics personnels de la santé, de l'éducation, de la petite enfance, de l'accueil des personnes âgées, de la culture, du logement (Grevet, 2023a et *Collectif Nos services publics*, 2023). Le processus de fortes réductions des inégalités salariales serait bien entendu à déterminer selon les circonstances le jour venu.

La seconde raison concernant la difficulté d'un managérialisme de gauche à répondre au défi écologique est liée à la précédente. Elle porte sur la nécessité développée plus haut de rompre avec "*l'insoutenable subordination des salariés*" et d'engager résolument des changements profonds de l'organisation du travail pour mobiliser les initiatives de créations écologiques socialement justes dans les épisodes à venir de la crise écologique, dans la prévention de ces épisodes et dans la protection des populations.

Plutôt que l'hypothèse d'un managérialisme de gauche, il s'agirait, avec la volonté soulignée en introduction de tenir les deux bouts d'une chaîne, de viser l'érosion du

managérialisme dans des développements conjoints de la planification écologique multinationaux, de la gestion démocratique des entreprises des hauteurs de l'économie, des droits des salariés dans toutes les entreprises, du soutien à l'agriculture paysanne et à toutes les formes d'économie sociale et solidaire.

Annexe. Managers, capital et luttes d'idées aux États-Unis pendant la seconde guerre mondiale

L'historien américain Mark R. Wilson a publié en 2016 un ouvrage très utile pour comparer l'économie de guerre des États-Unis pendant la seconde guerre mondiale et la mobilisation écologique générale que nous devrions réaliser. La comparaison attire l'attention sur l'importance des luttes d'idées, luttes menées avec succès par le monde des affaires aux États-Unis entre 1941 et 1945 et, par opposition, luttes à mener aujourd'hui de critiques tenaces du pouvoir de l'union capitaliste et en alternative de propositions visant le développement généralisé de la démocratie.

À partir de 1941 aux États-Unis, des dirigeants du monde des affaires passent provisoirement à l'administration publique et sont installés aux postes clefs du WPB (War Production Board = Office de Production de guerre) et d'autres agences de mobilisation. L'accumulation du capital est considérable, mais la rentabilité contrainte rebondit après la guerre. À propos des luttes d'idées, Mark R. Wilson écrit « ... (le système militaro-industriel) *reposait largement sur l'investissement public, la gestion publique des chaînes d'approvisionnement industrielles et une réglementation solide. Ces actions puissantes de l'État ont façonné la dynamique de la lutte politique sur le front intérieur de la Seconde Guerre mondiale. Pendant la guerre, les relations entre le gouvernement et les entreprises étaient souvent antagoniques. De nombreux chefs d'entreprise considéraient l'État de guerre comme une nuisance : un régulateur imposant et trop ambitieux, ainsi qu'un rival menaçant. Ils l'ont dit ouvertement, tout au long de la guerre. Leurs protestations se sont traduites par des efforts agressifs et coordonnés de relations publiques, qui ont mis en valeur les réalisations du secteur*

privé tout en rejetant la valeur des contributions publiques à l'économie de guerre. Cet effort d'encadrement pro-business n'a jamais été incontesté, mais il s'est avéré remarquablement réussi pendant la Seconde Guerre mondiale – et longtemps après... En fait, le monde des affaires a poursuivi l'effort énergique de relations publiques commencé dans les années 1930 pour contrer le New Deal. Pendant la Seconde Guerre mondiale, les chefs d'entreprise ont développé cet effort politique anti-étatique, en l'adaptant aux nouvelles circonstances. Alors que de plus en plus d'entreprises et de cadres faisaient l'expérience de la lourde réglementation étatique du temps de guerre, le monde des affaires et ses alliés politiques ont gagné en solidarité et en force. Les dirigeants des "grandes entreprises" et les dirigeants des petites et moyennes entreprises, dans de nombreux secteurs, se sont unis pour résister à l'empiètement du gouvernement en temps de guerre et – ce qui est peut-être plus important – pour créer un avenir d'après-guerre dans lequel les entreprises et la réglementation d'État joueraient un rôle moins important... » (p. 2-4, traduction). Mark R. Wilson cite aussi (p. 130-131) David Lilienthal un homme clef du New Deal puisqu'il fut directeur de la Tennessee Valley Authority puis en 1941 de la Commission à l'énergie atomique créée pour mettre au point l'arme atomique. David Lilienthal souligne en décembre 1942 dans son journal, l'ironie de la situation : une campagne efficace contre la "bureaucratie" alors que c'étaient des hommes d'affaires qui se chargeaient de la majeure partie de la réglementation. Sur la base des rapports de force idéologiques et politiques construits pendant la guerre, à la fin de celle-ci, le complexe militaro-industriel américain a basculé vers la privatisation avec un soutien massif du financement public.

24 janvier 2024

Patrice Grevet est professeur honoraire de sciences économiques à l'Université de Lille.

Bibliographie

- ASKENAZY Philippe et DIDRY Claude, 2023, « Towards ecological embeddedness in democratised workplaces: addressing climate change as a labour issue » dans Arabadjieva Kalina, Countouris Nicola, Fabris Bianca Luna and Zwysen Wouter. *Transformative ideas – ensuring a just share of progress for all*, ETUI (European Trade Union Institute) [Ici](#).
- BARJOT Dominique, 1995, *Histoire économique de la France au XIX^e siècle*. Paris, Nathan.
- BERGER Laurent, 2023, « Pour une codétermination à la française ». *Germinal* n° 6. [Ici](#).
- BERLE Adolf and MEANS Gardiner, 1932, *The Modern Corporation and Private Property*. Harcourt, Brace & World Inc. De nouvelles éditions depuis, dont une numérique en 2017 chez Routledge.
- BIDEZ Jacques, 2021, *L'écologie politique du commun du peuple*. Vulaines-sur-Seine, Éditions du Croquant.
- BIDEZ Jacques, 2022, « Réponses aux deux commentaires de Jean-Marie Harribey et de Pierre Khalfa ». *Les Possibles* n°31.
- BIDEZ Jacques, 2023, *La classe populaire peut-elle gouverner ? Partis, mouvements, soulèvements*. Paris, Éditions Syllepse.
- BINET Sophie, 2018, *La démocratie en entreprise*. [Ici](#).
- BINET Sophie, 2023, « Sous le sapin cette année, nous voulons une démocratie vivante. Jusque dans nos entreprises ». X. [Ici](#).
- BOYER Robert, 2005, *How to control and reward managers? The paradox of the 90s*. Cepremap. [Ici](#).
- BRAUN Benjamin, économiste prolifique à l'Institut Max Planck pour la recherche sur les sociétés à Cologne, [website Ici](#).
- CAGÉ Julia et PIKETTY Thomas, 2023. *Une histoire du conflit politique*. Paris, Seuil.
- CARON François, 1997, *Les deux révolutions industrielles du XX^e siècle*. Paris, Albin Michel.

- CGT, 21 décembre 2022, « Un “Radar travail et environnement” pour combattre le greenwashing des entreprises ». [Ici](#).
- CGT, 12 avril 2023, *Dégradation de la santé mentale des salariés*. CGT [Ici](#).
- CHANDLER Alfred D., 1977, *The Visible Hand. The Managerial Revolution in American Business*. Trad. fr. 1989, *La main visible des managers*. Paris, Economica.
- CHANDLER Alfred D., 1990, *Scale and Scope. The Dynamics of Industrial Capitalism*. Harvard University Press. Trad. fr. 1992-1993, *Organisation et performance des entreprises*. Trois tomes. Paris, Les Éditions d'Organisation.
- CHANDLER Alfred D., AMATORI Franco, HIKINO Takashi, 1997, *Big Business and the wealth of nations*. Cambridge, Cambridge University Press.
- CHIRAT Alexandre, 2022, *L'économie intégrale de John Kenneth Galbraith (1933-1983)*. Paris, Classiques Garnier.
- CHRISTOPHERS Brett, 2023 *Our Lives in Their Portfolios. Why Asset Managers Own the World (Nos vies dans leurs portefeuilles. Pourquoi les gestionnaires d'actifs possèdent le monde, trad *)*. Londres, New-York, Verso.
- COLLECTIF, 2023, *Que sait-on du travail ?* Paris, Presses de la fondation nationale des sciences politiques.
- COLLECTIF Intérêt Général, 2023, *Pour une mobilisation générale écologique et propositions pour un plan d'action*. [Ici](#).
- COLLECTIF Nos services publics, 2023, *Rapports sur l'état des services publics*. [Ici](#).
- DELÉPINE Justin, 01/02/2021, « Les patrons rémunérés sur le cours de Bourse ». *Alternatives Économiques* n°409.
- DIDRY Claude, 2023, *Face au covid, l'enjeu du salariat*. Paris, La Dispute.
- DUMÉNIL Gérard and LÉVY Dominique, 2018, *Managerial Capitalism: Ownership, Management and the Coming New Mode of Production*. Londres, Pluto Press.
- DUMÉNIL Gérard et LÉVY Dominique, 2019, “Le capitalisme managérial. Les voies de l'hybridité”. *Revue Savoir/Agir* n° 49. Vulaines-sur-Seine, Éditions du Croquant. [Ici](#).
- DURAND Cédric, 2020, *Techno-féodalisme. Critique de l'économie numérique*. Paris, La Découverte.
- ESCALONA Fabien, 2019, « Hommage à Erik Olin Wright, représentant du « no bullshit Marxism » » *Médiapart*. [Ici](#).
- ESCALONA Fabien, 2022, « Rudolf Meidner, ou la douce euthanasie du pouvoir capitaliste ». *Médiapart*. [Ici](#).
- EURONEXT, mars 2023, *Who are the CAC 40® and SBF 120® shareholders?* [Ici](#).
- FAVEREAU Olivier 2014, *Entreprises : la grande déformation*. Paris, Collège des Bernardins. Parole Et Silence Eds.
- FAVEREAU Olivier, BAUDOIN Roger, 2015, *Penser l'entreprise. Nouvel horizon du politique*. Paris, Collège des Bernardins. Parole Et Silence Eds.
- FAVEREAU Olivier (dir.), 2016, *Penser le travail pour penser l'entreprise*. Paris, Presses des Mines.
- FERRERAS Isabelle, 2017, *Firms as Political Entities. Saving Democracy through Economic Bicameralism*. Cambridge, Cambridge University Press.
- FERRERAS Isabelle, 2020, dans Ferreras Isabelle, Battilana Julie, Méda Dominique, *Le Manifeste Travail. Démocratiser. Démarchandiser. Dépolluer*. Paris, Seuil.
- FRANÇOIS Pierre et LEMERCIER Claire, 2021, *Sociologie historique du capitalisme*. Paris, La Découverte.
- FREMEAUX Nicolas, 2018, *Les nouveaux héritiers*. Paris, Seuil.
- GALBRAITH John Kenneth, 1967, *The New Industrial State*. 1re édition française 1968 *Le nouvel État Industriel*. Pour la traduction de la version définitive, 1989, Paris, Gallimard.
- GERVAIS Julie, 2019, *L'impératif managérial. Désirs privés et devoirs publics d'un grand corps d'État*. Villeneuve-d'Ascq, Presses universitaires du Septentrion.

- GERVAIS Julie, LEMERCIER Claire, PELLETIER Willy, 2021, *La valeur du service public*. Paris, La Découverte.
- GREVET Patrice, 2022, « La gestion et le financement actuels des GE et ETI face à une bifurcation radicale ». *Les Possibles* n° 31. [Ici](#)
- GREVET Patrice, 2023a, « Répartition de la valeur ajoutée et financement de l'économie dans une bifurcation sociale-écologique ». *Les Possibles* n° 36. [Ici](#).
- GREVET Patrice, 2023b, « Mettre à l'ordre du jour la gestion des entreprises grandes et intermédiaires ». *Les Possibles* n° 37. [Ici](#).
- HARRIBEY Jean-Marie, 2022, « Sur le livre de Jacques Bidet, L'écologie politique du commun du peuple ». *Les Possibles* n° 31. [Ici](#).
- INSEE, 2023, *Les entreprises en France*, Insee Références. [Ici](#).
- KEUCHEYAN Razmig, 2023, *Sortir du consumérisme, cultiver des besoins authentiques ?* La REcyclerie. [Ici](#).
- KHALFA Pierre, 2022, « À propos du livre de Jacques Bidet, L'écologie politique du commun du peuple ». *Mediapart*, billet de blog 18 février 2022. [Ici](#).
- L'AVENIR EN COMMUN, 2021. *Le programme pour l'Union populaire présenté par Jean-Luc Mélenchon*. Seuil.
- LEVY Jonathan, 2021, *Ages of American Capitalism. A history of The Unites States*. New York, Random House.
- LINHART Danièle, 2021, *L'insoutenable subordination des salariés*. Toulouse, Éditions érès.
- LOJKINE Ulysse, 3 octobre 2023, *Définir l'exploitation*. Thèse soutenue à l'Université Paris Nanterre.
- LORDON Frédéric, 2000, « La "création de valeur" comme rhétorique et comme pratique. Généalogie et sociologie de la "valeur actionnariale" ». *L'Année de la régulation*, vol. 4. La Découverte. [Ici](#).
- MARX Karl, 1983, *Le Capital Livre 1*, traduction sous la responsabilité de Jean-Pierre Lefebvre. Paris, Messidor / Éditions Sociales.
- MARX Karl, 1875 (réimpression 2021 d'une traduction française avec une introduction conséquente de DAYAN-HERZBRUN Sonia et DUCANGE Jean-Numa), *Critique du programme de Gotha*. Paris, Geme Éditions sociales.
- MEIDNER Rudolf with the assistance of HEDBORG Anna and FOND Gunnar, 1978, *Employee Investment Funds. An Approach to Collective Capital Formation*. George Allen & Unwin Ltd (édition numérique, 2018, Routledge).
- MEIDNER Rudolf, 1993, « Why did the swedish model fail ? " ». *The socialist register* Vol 29. [Ici](#).
- MEIDNER Rudolf, 1998, « The Rise and Fall of the Swedish Model" ». *Challenge* Vol. 41, n° 1. [Ici](#).
- MIRLICOURTOIS Alexandre, 31/01/2023, *Patrimoine des Français : le retour en force de l'héritage*. XerfiCanal. [Ici](#).
- MORIN François, 2017, *L'économie politique du XXI^e siècle*. Montréal, Lux Éditeur.
- MOUILLOT Miranda Richmond, HACKET David, FERRERAS Isabelle, ENDICOTT Team, 2023, *Hé Patron ! Pour une révolution dans l'entreprise*. Paris, Seuil.
- MOUTENET Philippe, 07/06/2021, « La gouvernance des entreprises : changer de paradigme ». *Institut Rousseau*. [Ici](#).
- OXFAM, 2023, *Inégalités-salariales : aux grandes entreprises les gros écarts*. [Ici](#).
- OXFAM FRANCE, 2024, *Grandes fortunes petits arrangements. Contre l'État, les milliardaires sont rois*. [Ici](#).
- PIKETTY Thomas, 2019, *Capital et Idéologie*. Paris, Seuil.
- PROXINVEST, 22/11/2023, *Rapport annuel sur les rémunérations des dirigeants*. [Ici](#).
- ROUBAN Luc, 2010, « L'inspection générale des Finances, 1958-2008 : pantouflage et renouveau des stratégies élitaires ». *Sociologies pratiques*, n° 21.
- THE THINKING AHEAD INSITUTE, October 2023, *The world's largest 500 asset managers*. [Ici](#).

- VEBLEN Thorstein, 1899, *The Theory of the Leisure Class: An Economic Study of Institutions*. Traduction 1978, *Théorie de la classe de loisir*. Paris, Gallimard.
- VEBLEN Thorstein, 1923, *Absentee Ownership and Business Enterprise in Recent Times. The case of America*. Londres, George Allen & Unwin.
- VERLEY Patrick, 1994, *Entreprises et entrepreneurs du XVIII^e siècle au début du XX^e siècle*. Paris, Hachette.
- VISEUR Robert et CHARLEUX Amel, 2021, « Contributions et coordination des *makers* face à la crise du Covid-19 » dans « Communs numériques : une nouvelle forme d'action collective ? ». *Terminal*, n°130.
- WEINSTEIN Olivier, 2010, *pouvoir, finance et connaissance – les transformations de l'entreprise capitaliste entre XX^e et XXI^e siècle*. Paris, La Découverte.
- WILSON Mark R., 2016, *Destructive Creation : American Business and the Winning of World War II*. Philadelphia, University of Pennsylvania Press.
- WRIGHT Erik Olin, 2015, « Piketty hors classe ». *La vie des idées*. [Ici](#).
- WRIGHT Erik Olin, 2020, *Stratégies anticapitaliste pour le XXI^e siècle*. Paris, La Découverte.
- WRIGHT Erik Olin, traduit et postfacé par Ugo Palheta, 2024, *Pourquoi la classe compte. Capitalisme, genre et conscience de classe*. Paris, Éditions Amsterdam.