

**LEA**

POUR UNE AUTRE VISION  
DE L'ENTREPRISE

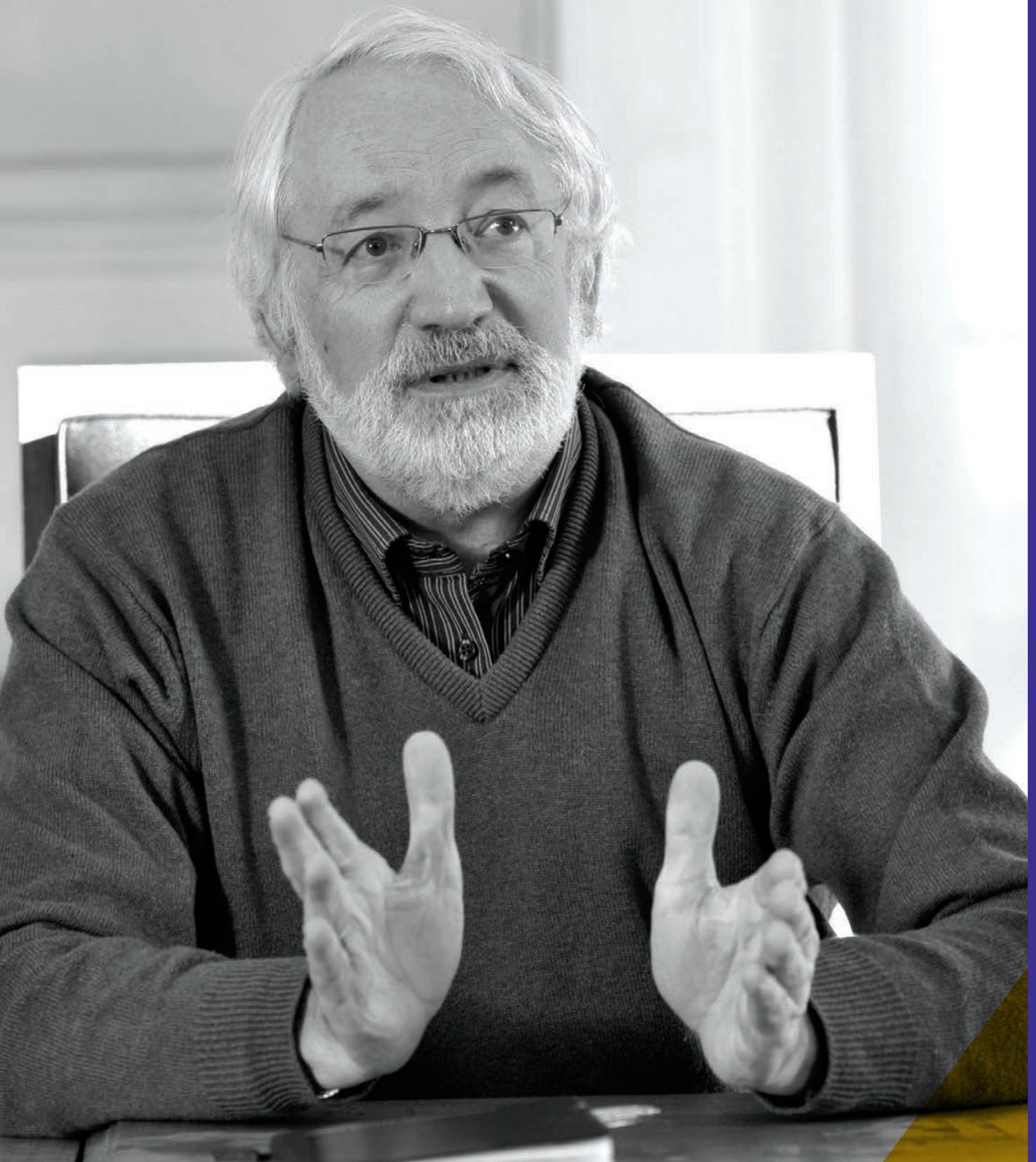
**EXPÉRIENCES  
ALTERNATIVES  
ET PROSPECTIVES**  
TÉMOIGNAGES  
ET RÉFLEXIONS SUR LE RÉEL  
DE L'ENTREPRISE

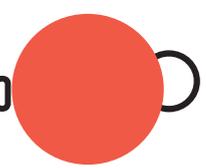
# L'ENTREPRISE ALTERNATIVE

**DÉVELOPPEMENT  
INDUSTRIEL :  
COMMENT FAIRE ?**

JEAN-LOUIS BEFFA  
& MARIE-JOSÉ KOTLICKI

-----  
N°1 - NOVEMBRE 2017  
-----





# FONDER LA GOUVERNANCE DE DEMAIN

Les formes de gouvernance reposent sur le seul droit des sociétés d'actionnaires et sont, à bien des égards, inadaptées aux défis économiques, écologiques et sociaux actuels. L'entreprise elle-même a besoin d'une refondation, d'une part pour prendre en compte la communauté de travail créative et les acteurs extérieurs, d'autre part pour promouvoir une innovation dans le sens d'un progrès économique et social.

L'Institut LEA, «L'Entreprise Alternative», se fonde sur la conviction que le croisement des approches et des réflexions peut être fécond. Entreprises où la finance est mise au service du développement industriel, des femmes et des hommes et de l'écologie ; économie sociale et solidaire où les valeurs fondatrices ne sont pas que du marketing ; services publics où l'intérêt général et le management délibératif se cherchent... il y a matière à défricher de nouvelles voies. Voilà pourquoi l'Ugict-CGT décide d'ouvrir un tel espace d'échanges en créant LEA.

Et la révolution numérique nous offre cette opportunité comme un levier pour modifier gouvernance et management dans une optique progressiste au plan social, économique et environnemental.

Le numérique bouleverse aussi tous les rapports à l'information, au savoir, au pouvoir, à l'organisation du travail, au temps. Il transforme le modèle productif économique en passant d'une production de masse à une production personnalisée de produits et services intégrés.

Il interroge aussi l'ensemble des relations sociales, la formation, la conception et le contenu du droit, invente de nouvelles formes de travail et d'emploi ébranlant jusqu'au financement de l'ensemble de notre système social.

Contrairement aux révolutions industrielles précédentes, qui se sont déroulées sur un siècle, celle-ci se réalisera en deux ou trois décennies. Si nous ne voulons pas laisser faire le marché et les logiques financières, le type de transformations de la gouvernance et du management sera décisif pour conduire cette révolution numérique et y donner un sens.

Nouveaux droits, nouveaux modèles de gestion sont à construire en mariant pouvoir d'agir et œuvre collective de façon efficace, en réconciliant finalité individuelle et collective. Un vaste chantier.

JEAN-FRANÇOIS BOLZINGER  
PRÉSIDENT DE L'INSTITUT LEA

## RÉDACTION

LEA, MAGAZINE BIMESTRIEL, ÉDITÉ PAR  
L'UGICT-CGT

263 RUE DE PARIS, CASE 408  
93516 MONTREUIL CEDEX

TÉL : 01 55 82 83 40

UGICT@CGT.FR

DIRECTEUR DE LA PUBLICATION : JEAN-FRANÇOIS  
BOLZINGER

ÉDITEUR : L'INSTITUT POUR L'ENTREPRISE ALTERNATIVE

DIRECTRICE DE LA COMMUNICATION : CARMEN RUBIA

CONSEILLER ÉDITORIAL : JEAN-LOUP JULIEN

DIRECTRICE ARTISTIQUE : MÉLANIE AYYAD

ONT COLLABORÉ À CE NUMÉRO : VINCENT KADI,  
ANTHONY GRATACOS, OLIVIER LEBERQUIER,

GILLES RINGENBACH, ANNIE PHALIPAUD,

CHRISTIAN PALLOIX, JEAN-LOUIS BEFFA,

MARIE-JOSÉ KOTLICKI, HUBERT LANDIER

IMPRIMEUR : ADDAX IMPRIMERIE





8



12



14



17



22



26

# SOMMAIRE



## **ÉDITORIAL** P.3

### **FONDER LA GOUVERNANCE DE DEMAIN**

PAR JEAN-FRANÇOIS BOLZINGER



## **QUI EST LEA** P.6

### **LEA**

POUR UNE AUTRE VISION DE L'ENTREPRISE



## **MANAGEMENT** P.8

### **UNE GOUVERNANCE EN CONSTRUCTION PERMANENTE**

COOPANAME COOPÉRATIVE D'ACTIVITÉS



## **EXPÉRIENCES** P.12

Une entreprise engagée

INTERVIEW D'ANTHONY GRATACOS



## **EXPÉRIENCES** P.14

Comment vivre dans une économie de marché ?

SCOP-TI



## **INTERVIEW** P.17

Refonder l'entreprise

GILLES RINGENBACH ET ANNIE PHALIPAUD



## **INTERVIEW** P.22

Entreprise alternative et collectif de travail

CHRISTIAN PALLOIX



## **PORTRAIT** P.26

### **DÉVELOPPEMENT INDUSTRIEL : COMMENT FAIRE ?**

JEAN-LOUIS BEFFA



## **DÉBAT** P.30

MARIE-JOSÉ KOTLICKI ET JEAN-LOUIS BEFFA



## **POINT DE VUE** P.36

Renforcer le rôle du comité d'Entreprise

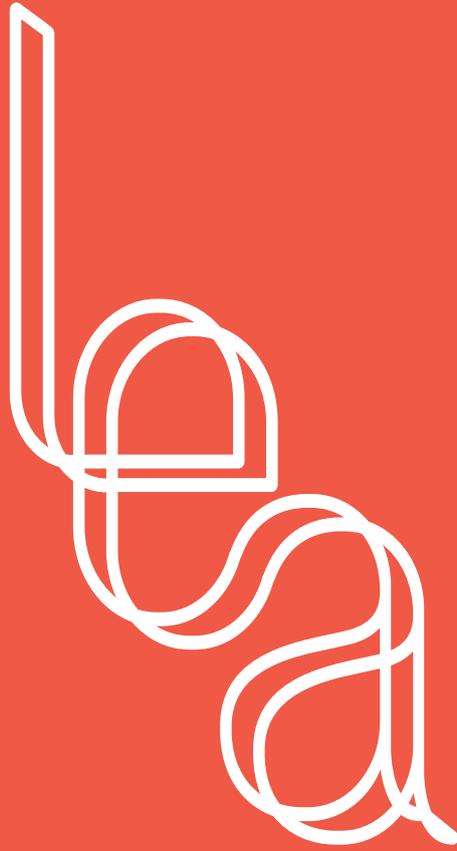
HUBERT LANDIER



## **INITIATIVE** P.38

Création d'un outil du dialogue social.

LEA-INSTITUT DE L'AUDIT SOCIAL

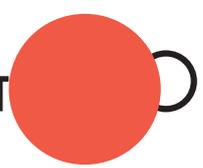


L'ENTREPRISE ALTERNATIVE

---

POUR UNE  
AUTRE VISION DE  
L'ENTREPRISE

---



La mondialisation, la révolution numérique, ont bouleversé le travail et son organisation. La tertiarisation massive de l'industrie a renversé la frontière entre l'industrie et les services, entraînant une transformation irréversible des métiers, un redéploiement de l'emploi vers les postes à haute valeur ajoutée exigeant une qualification toujours plus pointue.

Sous la pression d'avancées technologiques et techniques inédites, la robotisation croissante des unités de production s'accompagne d'une marginalisation des emplois les moins qualifiés.

Si le glissement s'est accéléré au cours des dix dernières années, le modèle économique n'a que très peu évolué et le volet social du travail se fissure dangereusement.

La politique industrielle, héritée de la fin des « Trente glorieuses », avec ses réalisations remarquables grâce à un État stratège, dérive aujourd'hui vers une financiarisation forcenée, un dumping social et industriel mortifères. Ainsi, la transformation de secteurs entiers de l'économie pose de redoutables défis aux entreprises.

La notion même d'entreprise est interrogée, par la financiarisation des activités de production des biens et des services. Aujourd'hui, deux définitions se percutent : l'entreprise en tant que collectif de travail producteur de richesses et la société d'actionnaires avide de dividendes. Il convient de dépasser cette dichotomie pour promouvoir des valeurs telles que le sens du travail, la responsabilité sociale, la responsabilité environnementale. Et imaginer l'entreprise du futur proche qui sera en tous les cas 4.0. Ces trois leviers revêtent une importance stratégique dans sa construction car l'idée est de refonder l'entreprise en tant que communauté de travail, distinguant en terme de gouvernance les acteurs : chefs d'entreprise, cadres et non-cadres et les parties prenantes : actionnaires, sous-traitants, free lance, travailleurs indépendants, populations, consommateurs.

Cette ambition nous impose, aussi, de réfléchir à la recherche d'alternatives à un management qui conserve une forte entropie pour le « bottom-down », dictant ses stratégies non discutables à un Wall Street management dont on constate les limites et la logique contre-productive.

La révolution numérique se traduit par une hybridation croissante des métiers, la remise en cause de la chaîne de valeur, la création de monopoles très capitalistiques : le « Big data », les GAFA et leurs avatars à venir, faisant de la question de la protection de la vie privée, des brevets, un enjeu de société.

Cependant rien n'est écrit et le numérique induit aussi une redistribution des pouvoirs. Alors, plutôt que de subir cette révolution numérique, certes coercitive à certains égards, mais aussi riche en potentialités de développement, il est légitime de se l'approprier comme une opportunité unique de remettre en question les anciens paradigmes pour réécrire une nouvelle conception de l'entreprise.

Quelle capacité avons nous à comprendre et maîtriser cette économie de mouvement génératrice de fractures sociales ?

Nous ne pourrions répondre à ce défi qu'en construisant une vision définanciarisée et pérenne de l'entreprise, afin de ne pas obérer la capacité d'innovation industrielle qui reste le fruit des synergies humaines de l'entreprise.

**L'Institut LEA a pour vocation de permettre à des syndicalistes, des employeurs, des entreprises, des universitaires et scientifiques de croiser leurs approches et leurs réflexions en dehors du champ de la négociation sur le concept d'entreprise alternative.**

**L'Institut LEA souhaite promouvoir l'entreprise comme lieu d'épanouissement et de citoyenneté. Ses travaux devront contribuer à faire la démonstration qu'une entreprise qui priorise, dans ses modes d'organisation et de gestion, la hiérarchie des compétences à la hiérarchie du pouvoir, se porte mieux économiquement et socialement.**

**L'Institut LEA a également pour ambition d'être un espace d'échanges et de rencontres entre les différentes familles économiques : entreprise de l'économie traditionnelle, économie sociale et solidaire, administrations et services publics.**

Entretien avec  
**Vincent KADI**



---

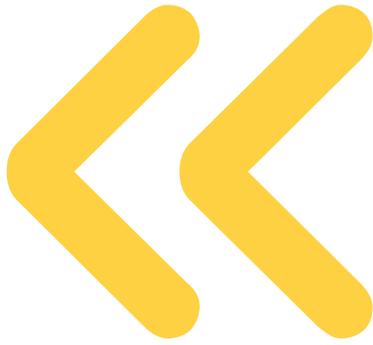
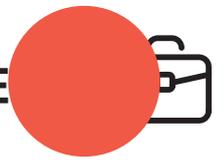
## COOPANAME :

UNE GOUVERNANCE

EN CONSTRUCTION PERMANENTE

---

Coopaname est une Scop, mais surtout une société de personnes de métiers différents qui cherchent à bien travailler. Avec un management et une gouvernance en construction permanente, elle préfigure ce que pourrait être une entreprise alternative. Interview de Vincent Kadi, administrateur.



**LEA :** Comment définissez-vous Coopaname, une entreprise, une entreprise alternative, une scop, une plateforme ?

**V.K. :** Coopaname est une scop créée en 2004. Société de personnes et non de capitaux, elle pratique la démocratie économique, selon le principe une personne, une voix. Elle est régie par des règles de solidarité, de répartition équitable des résultats et de responsabilité envers la communauté.

Les adhérents ont fait le choix, plutôt que de créer leur entreprise, de créer leur activité économique au sein d'une entreprise partagée, dont ils se salarient en CDI et qu'ils gèrent ensemble de façon démocratique. Notre coopérative est un outil de travail en partage : nous partageons les résultats, comme les risques.

## « POURQUOI LA DÉMOCRATIE S'ARRÊTE-T-ELLE AUX PORTES DES ENTREPRISES ? »

Il y a un enjeu économique, bien entendu, mais aussi une ambition politique forte. Si les « coopanamiens » cherchent à réunir les conditions pour bien faire leur travail et en vivre dignement, la coopérative s'attache à créer des mécanismes de protection et de solidarité. L'enjeu est aussi de promouvoir la citoyenneté politique - pourquoi la démocratie s'arrête-t-elle aux portes des entreprises ? - mais aussi, dans un contexte d'ubérisation de l'économie, de montrer qu'il est possible et souhaitable de faire de l'économie autrement, de souligner les effets pernicieux des plateformes du type Uber ou encore Airbnb.

Coopaname réunit donc près de 850 professionnels de tous métiers qui mettent en commun des ressources pour se doter de mécanismes de protection et de solidarité. La structure permet à chacun d'accéder à des espaces de travail,

à des agréments, habilitations ou assurances spécifiques pour lancer une activité. La protection se traduit aujourd'hui par des mécanismes qui permettent, par exemple, d'avancer de la trésorerie ou des capacités d'investissement. Elle donne aussi accès à un pôle de ressources de compétences. Les attentes des professionnels de la coopérative : réunir les conditions pour bien faire leur travail.

Tandis que d'autres acteurs centrent leur projet sur les prestations, Coopaname affirme un projet politique d'émancipation.

Coopaname est une entreprise partagée parce que son organisation est démocratique et que tout le monde peut participer à cette vie démocratique. Ainsi, il existe à l'intérieur de la coopérative de nombreuses activités individuelles, mais aussi des d'activités collectives avec des collectifs de métiers, etc.

**LEA :** Tous les participants à Coopaname sont salariés. Comment est gérée la question du management ? Les processus mis en œuvre peuvent-ils être exportables ailleurs ?

**V.K. :** Comment animer une structure de la taille de Coopaname, sans avoir recours au lien de subordination, tout en animant des mécanismes de responsabilisation. Ce sujet est au cœur de Coopaname, car la coopérative est confrontée aux risques liés à la responsabilité individuelle et collective. Nous avons développé des modes de régulations qui répondent à un certain nombre de questions en préservant la confiance, qui est notre actif le plus précieux.

Par exemple, depuis un an et demi, nous avons développé un fonctionnement par comités, réunissant des coopérateurs chargés de se prononcer sur des questions d'engagements financiers ou d'éthique. Ils répondent à des questions comme : jusqu'où pouvons-nous soutenir une activité en déficit ?

**LEA :** Comment ne pas recourir à des types de mécanismes de régulation qui ne soient pas la subordination ?

**V.K. :** Notre stratégie pour dépersonnaliser la notion de pouvoir s'appuie sur des fonctions temporaires (les mandats sociaux sont bénévoles). Pas plus de 2 mandats successifs ou 2 fois 3 ans maximum. Ce dispositif évite la dérive de la personnalisation de la responsabilité. Le principe de collégialité régit toutes les fonctions à responsabilités, y compris

pour la direction assurée par 3 personnes. La présidence est une co-présidence élue au terme d'une élection sans candidat.

Les comités rendent les avis sur les situations litigieuses à la codirection générale qui sauf veto les applique. Il faut éviter de centraliser l'organisation et d'avoir recours à un fonctionnement pyramidal. Coopaname essaie d'élaborer des modes de fonctionnement au fur et à mesure que la coopérative se transforme. D'autres établissements, comme celui du Mans fonctionne d'une façon différente : tout est autorégulé par les coopérateurs et il n'y a pas de permanents dans la structure.

Il existe donc différents modes de fonctionnement et d'organisation parmi les coopérateurs.

Notre objectif est aussi de développer des outils de gestion à la hauteur de la complexité de l'organisation (multitude de métiers et de secteurs avec leurs propres règles comptables) et d'être performant.

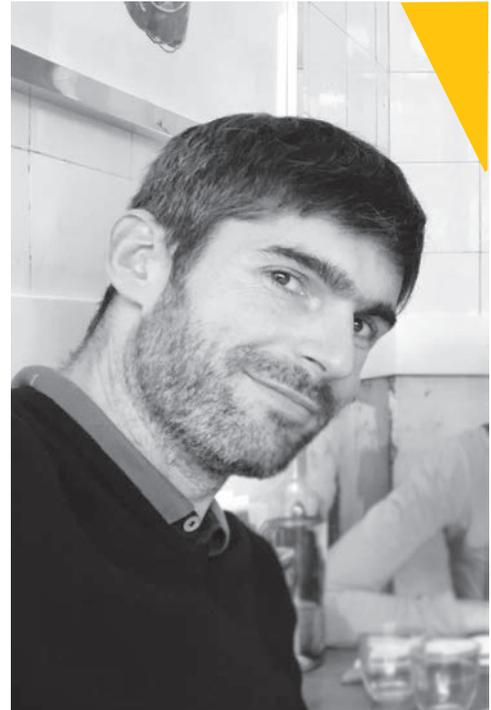
Coopaname voit son chiffre d'affaires progresser depuis plusieurs années avec une croissance à deux chiffres. Comment adapter les modes d'organisation à cette évolution ? La croissance génère une complexité qui oblige l'organisation à trouver des réponses, des outils qui lui permettent de tenir de rythme de cette complexification.

**LEA :** Ne craignez-vous pas un effet de seuil à partir duquel Coopaname ne pourrait ne plus exister dans sa forme actuelle, où des scissions interviendraient ?

**V.K. :** Aujourd'hui, nous avons besoin de renouveler les outils. Nous avons lancé un projet de financement participatif qui vise à doter Coopaname d'un système d'information qui intègre à la fois un volet de comptabilité et de gestion, mais aussi d'animation de la vie coopérative, de gestion de projets..., de soutien à la coopération qui nous permette d'alléger la charge de travail liée à toutes ces activités.

Avec un chiffre d'affaires de 10 millions d'euros, Coopaname répond à un vrai besoin. Une partie des professionnels qui nous rejoignent aujourd'hui ont déjà lancé une activité, sont déjà autoentrepreneurs, mais souhaitent s'inscrire dans un projet de coopération. Cette croissance est liée à l'évolution du marché du travail.

**LEA :** Le modèle de Coopaname est-il exportable ?



« UN DES  
FONCTIONNEMENTS  
DE COOPANAME  
EST L'OUVERTURE,  
AVEC UN PROJET  
RÉALISABLE, VOUS POUVEZ  
ENTRER À COOPANAME ... »



**V.K. :** Les Coopératives d'activité et d'emploi (CAE) recouvrent des modèles d'organisation assez différents. Coopaname n'a pas été envisagée comme un espace de test, mais un engagement d'activité durable comme une entreprise vraiment collective. Ce n'est pas le projet de toutes les CAE.

**LEA :** Comment se situe Coopaname par rapport à une plateforme numérique ?

**V.K. :** L'enjeu aujourd'hui est de développer des plateformes coopératives. La création des nouveaux outils vise à construire ces réponses qualitatives : automatiser un certain nombre de processus pour pouvoir assurer une fluidité et une décentralisation de l'organisation, tout en gardant les fondamentaux comme le partage du pouvoir et de la valeur.

**LEA :** Le modèle économique de Coopaname est-il un exemple de la mutation de l'entreprise ?

**V.K. :** Coopaname n'est pas une marque commerciale. Les entrepreneurs n'affichent pas la marque dans leur activité. En revanche, ils peuvent créer leur marque à l'intérieur de Coopaname et il y en a plusieurs comme Relation d'utilité publique (RUP), une agence de relations publiques. On peut tout à fait dire que Coopaname est une entreprise alternative puisque nous sommes en concurrence avec des entreprises « traditionnelles » et de multiples projets portés par des « coopanamiens » qui, à partir des ressources internes, vont se trouver, de plus en plus, en concurrence avec des entreprises classiques. La question de la concurrence interne existe aussi, mais on essaie d'éviter la concurrence frontale. En cas d'appel d'offres, des mécanismes internes permettent de concevoir une réponse commune

pour porter une offre Coopaname et pas une offre individuelle. Un extranet permet de communiquer sur les offres et de les mettre en commun. Pour des solutions communes.

**LEA :** Pourquoi ne pas envisager une « labellisation » des coopérateurs ?

**V.K. :** Un des fonctionnements de Coopaname est l'ouverture. Avec un projet réalisable, vous pouvez entrer à Coopaname, à partir du moment où vous déclenchez un chiffre d'affaires, vous pouvez devenir salarié. Il n'existe pas de sélection à l'entrée, sauf sur la faisabilité du projet. Il n'y a pas non plus de sélection sur la qualité professionnelle des coopérateurs. Au sein de la coopérative, nous disposons d'un certain nombre d'outils communs, comme l'agrément de formation et d'habilitation sur certains marchés. Par exemple : l'évaluation externe dans le secteur social et médicosocial ou l'agrément de formation.

Nous sommes obligés de traiter ces outils comme des communs pour en tirer une valeur collective.

Nous définissons un certain nombre de règles, de repères d'accès et d'utilisation afin de garantir une exploitation durable, car si quelqu'un met en péril ce commun tout le monde perd.

Nous maintenons le principe d'ouverture et de régulation de l'accès à certains outils de travail sur des conditions de compétences et de respect de certaines pratiques professionnelles : accès au dispositif local d'accompagnement (DLA) et aux outils professionnels. Ce sont les pairs professionnels (collectifs) qui se sont organisés pour la gestion de ces outils qui donneront l'autorisation.

---

Entretien avec

**Anthony GRATACOS,**

Pdg de Gratacos et Fils

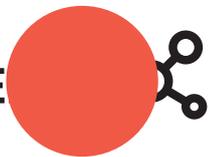


---

## UNE ENTREPRISE ENGAGÉE

---

Anthony Gratacos est un chef d'entreprise atypique à défaut d'être unique. En se dégageant de la logique du court termisme, en faisant des choix sociaux économiques et éthiques; il milite contre les grands groupes, renforce le collectif de travail. Récit.



J'ai repris cette entreprise alors que la direction souhaitait la fermer et licencier une vingtaine de salariés pour des raisons financières. L'objectif était, avant tout, de sauver des emplois.

Nous avons essayé de changer la grille de lecture habituelle en ne nous inscrivant pas dans une logique de rentabilité court termiste. On a voulu voir comment on pouvait réfléchir à partir de choix éthiques, faire des choix sociaux, économiques et environnementaux qui nous permettent de rentabiliser l'entreprise à long terme et de militer contre les grands groupes qui faisaient de l'argent sur notre dos sans participer aux impôts et à la solidarité nationale.

Un diagnostic a été réalisé et on s'est intéressé aux fournisseurs et aux moyens de financements de l'entreprise.

Une grande partie de nos fournisseurs, des grands groupes pour la plupart, nous facturaient depuis des pays étrangers comme l'Irlande par exemple ou encore la Belgique. Ils ne participaient pas au paiement de la TVA ou de l'impôt en France tout en profitant des services offerts par l'État ou nos entreprises, en ponctionnant de l'argent en France. Il faut savoir par exemple que Google facture ses clients majoritairement depuis l'Irlande. Donc pas de TVA, pas d'impôts en France. Google salarie d'ailleurs ses salariés français depuis l'Irlande et évite ainsi la fiscalité en France. Il ponctionne en France entre 1,5 ou 1,7 milliard d'euros à travers sa régie Adworld. Mon entreprise dépensait environ 10 % de son chiffre d'affaires mensuel dans cette régie publicitaire. Près de 95 % de nos clients passent par Internet pour avoir accès à nos services et la place de référencement dans le système Google est très importante pour avoir accès à ce marché. Il était intolérable, pour nous, que cette entreprise profite des réseaux sans participer à leur financement.

En un an, nous avons réussi à stopper le paiement sur la régie Adworld, et au début nous l'avons payé très cher. Google n'aime pas qu'on revienne sur les engagements pris. Je l'ai dit dans les médias et on me l'a fait payer très cher et notre entreprise a été déréférencée de Google pendant 8 semaines, entraînant une chute du chiffre d'affaires. Les réserves que nous avions prévues nous ont permis de tenir. Parallèlement, nous avons développé une stratégie sur les réseaux sociaux, donc gratuite, pour capter, sous d'autres formes, d'autres clients. Nous avons mis un an pour revenir à un chiffre d'affaires cohérent comme nous l'avions connu auparavant. Nous avons réalisé une économie de 10 % du chiffre d'affaires et on ne finance plus cette entreprise parasite. Cet exemple est applicable à de nombreux fournisseurs.

Ainsi, en ce qui concerne les logiciels (PAO, gestion

comptable, fiches de paie...), on pense qu'il suffit de se tourner vers Windows, Sage ou Indesign pour obtenir le meilleur service. En fait, on peut trouver des suites logicielles en open source, liées à des créations collaboratives et internationales très performantes et très adaptées à l'utilisation en entreprise. En trois mois, nous avons remplacé toutes nos suites logicielles. Aujourd'hui, nous n'avons plus de logiciels payants de ces grands groupes dans l'entreprise. Si ce genre de choix peut avoir un coût immédiat pour l'entreprise, de toutes les façons, il rapportera à long terme. Soit on réalise une économie financière par exemple en ne payant plus Google et on développe une stratégie pour compenser, soit on arrive très rapidement à une économie. La démarche n'est pas que financière, elle est politique et militante pour faire la démonstration que c'est possible, qu'il existe d'autres solutions faciles à mettre en place. On voulait aussi sensibiliser nos salariés à leur autonomie dans les choix personnels, dans leur vie quotidienne pour ne pas participer à cette évasion fiscale.

Une deuxième question s'est posée : quel choix faisons-nous pour financer notre entreprise ? Nous avons choisi de travailler avec des banques comme le Crédit Coopératif, un choix éthique car les conditions tarifaires sont sensiblement les mêmes partout. Mais le Crédit Coopératif possède des valeurs qui sont les nôtres. Quand il s'est agi de changer une partie du parc de véhicules, nous ne sommes pas passés par les banques. Nous sommes passés par le crédit participatif. On s'est adressé sur les réseaux sociaux à des particuliers. On leur a proposé d'investir dans notre société pour rentabiliser leur épargne en sortant du système classique.

Ces solutions sont encore mineures dans l'économie. Mais dans les entreprises de plus en plus de cadres s'interrogent pour trouver de nouvelles solutions. C'est de la responsabilité de chacun aussi bien celle des dirigeants que de celle des cadres. Il faut trouver des solutions en dehors de la recherche de la rentabilité à court terme, mais il faut que l'entreprise soit solide socialement, économiquement et d'un point de vue politique. Ces choix, du diagnostic jusqu'à la mise en place, nous ont permis de renforcer le collectif de travail, parce que il y avait une communauté d'esprit dans les objectifs à atteindre et que l'acte militant posé par l'entreprise a été partagé par les salariés. Aujourd'hui, il n'y plus de turnover dans l'entreprise parce qu'ils ont un bon salaire et font un travail intéressant, mais aussi parce qu'ils estiment que l'entreprise pour laquelle ils travaillent à un objectif et qu'il est bon d'atteindre. Les bénéfices sont multiples.

---

Entretien avec

**Olivier LEBERQUIER,**  
directeur général délégué



# SCOP-TI :

## COMMENT VIVRE DANS UNE ÉCONOMIE DE MARCHÉ ?

Les salariés de l'Eléphant n'ont pas lâché. Après 1336 jours d'espoir forcené pour conserver leur emploi, Scop-ti est né. Aujourd'hui établis, ils cherchent des solutions pour vivre dans une économie de marché qui ne les épargne pas. Interview d'Olivier Leberquier, directeur général délégué.



# LA SCOP SE RAPPROCHE LE PLUS DE NOTRE VISION DES CHOSES ET DE NOS VALEURS

**LEA :** Scop-Ti et plus généralement les scops peuvent-elles être considérées comme des entreprises alternatives ?

**Olivier Leberquier :** Nous avons d'abord lutté pour le maintien de notre activité industrielle et de nos emplois sur le site. Nous avons donc travaillé sur une solution alternative à la fermeture, sans exclure aucune possibilité de forme, ou simplement d'une reprise. Mais comme nous sommes sur des positions de classe et de réel changement de société et de la réappropriation directe par les travailleurs ou par nationalisation des outils industriels, la solution de la scop nous permettait de gérer directement l'entreprise.

La possibilité de la scop ne s'est pas imposée dès le départ et n'avait même pas été évoquée. Nous avons engagé une réflexion générale avec les institutions, notamment les collectivités locales, pour trouver une solution à la fermeture.

Le Conseil général nous a accordé une subvention qui nous a permis de travailler à une alternative et ce n'est qu'à partir de ce moment que nous avons commencé à élaborer des solutions, dont la scop.

La reprise par un tiers a été évoquée, ainsi que la création d'une Société coopérative d'intérêt collectif (Scic), notamment avec la filière agricole et la relance des plantes aromatiques,

qui touche la région PACA.

Nous avons aussi envisagé une entreprise avec une forme juridique à créer qui réponde aux revendications légitimes des travailleurs et aux valeurs politiques que l'on porte, c'est-à-dire la récupération de l'outil par les travailleurs. Cette solution avait tout notre assentiment. Mais il aurait fallu mener un combat parallèle à celui que l'on menait contre Unilever. Il fallait porter des lois à l'Assemblée... La forme juridique choisie, la scop, se rapproche le plus de notre vision des choses et de nos valeurs.

Oui, c'est un modèle alternatif.

Pendant longtemps nos organisations (ndlr : syndicales) ont mis de côté ce type d'organisation en considérant que c'était un accompagnement du capitalisme. Sur le fond, nous restons des syndicalistes en lutte pour un réel changement de société, à défaut d'avoir renversé le capitalisme, la bataille contre Unilever a été gagnée, maintenant il faut qu'on arrive à fonctionner avec ce système-là.

Notre mode de fonctionnement économique est complètement différent de toute autre entreprise, ne serait-ce qu'en termes de rémunération du capital, de la répartition de la richesse créée par l'entreprise. Cette forme d'organisation est une forme de résistance et plus on sera nombreux à en faire la démonstration et plus on

arrivera peut-être à réaliser le rêve du grand soir, mais d'une autre manière.

**LEA :** Comment arrivez-vous à conjuguer l'éthique scop et l'économie de marché ?

**O.L. :** Difficilement. On doit être compatible avec l'économie de marché. Avec Unilever, l'entreprise a traité jusqu'à 6000 tonnes de produits par an sur le site. Les 5 dernières années, Unilever nous avait restreint à 3 000. Aujourd'hui, pour que l'entreprise soit viable, ait des comptes équilibrés et dégage des bénéfices, il faut au moins 500 tonnes (cinq cents) à l'horizon 2018. La première année, on a vendu 10 tonnes. La deuxième année 26 tonnes de notre marque et 150 tonnes sur la marque distributeur. Aujourd'hui, la scop a signé des contrats avec la grande distribution à la hauteur de 300 tonnes en année pleine. On veut passer à 60 tonnes sur notre marque (Scop-Ti) cette année et à plus de 100 tonnes l'année prochaine pour tendre vers l'objectif des 500 tonnes pour une entreprise qui était à 6 000 tonnes. Une boîte de thé pèse entre 40 et 50 grammes de matière première. Pour nous, le passage par grande distribution capitaliste est incontournable. Si on veut faire la démonstration de ce qu'on est capable de faire.

# 1336

*Éveille les consciences  
réveille les papilles*

Sur les marques distributeurs, les négociations sont très dures. Mais cela nous permet d'avoir suffisamment de volumes pour avoir une assise et un chiffre d'affaires et pouvoir ainsi travailler de l'autre côté avec notre propre marque (vendue aussi en supermarché). La grande distribution ne fonctionne pas avec les mêmes critères que nous.

La question est comment construire en parallèle un réseau sur lequel la scop pourra s'appuyer pour pouvoir négocier sereinement avec eux. Pour le moment 20 % de notre chiffre d'affaires provient du réseau militant (alternatif) : syndicats, partis politiques, CE, associations, collectivités locales... Avec ce réseau-là, nous avons une relation de partenariat. Encore faut-il que la qualité y soit. Nous travaillons sur la qualité (sans arômes de synthèse). Avec ce réseau-là, l'acte d'achat est un acte de consomm'acteurs. Ils défendent l'intérêt d'acheter un produit 1336 avec des gens qui se sont battus pour maintenir l'outil industriel et l'emploi. Chez nous, il n'y aura jamais de salaires mirobolants, même si demain la croissance est là. Notre politique salariale : 3 catégories professionnelles.

1<sup>e</sup> collège : 1 600 euros nets, 2<sup>e</sup> collège : 1 670, 3<sup>e</sup> collège : 2 000 euros. L'idée reste de dégager des bénéfices pour qu'on puisse les faire évoluer. Notre revendication, avec la CGT, est un écart maximum de 1 à 4 avec un salaire minimum autour de 1 850 euros.

En ce qui concerne les circuits parallèles, la gamme scop-ti est exclusivement en bio avec des plantes issues du terroir local, en direct avec des producteurs. La cible de 1336 est la grande distribution, pour scop-ti c'est le réseau spécialisé mais sur cette gamme-là, Carrefour l'année dernière nous a décerné le prix RSE sur la volonté de relancer la filière des plantes aromatiques en France.

Nous avons eu la possibilité d'infiltrer la grande distribution sur la gamme scop-ti on ne s'en ai pas privé. Nous et les producteurs ont besoin que les volumes gonflent.

Avant, la cueillette du tilleul en France atteignait

450 à 500 tonnes par an. Aujourd'hui, on est tombé à 10 ou 15 tonnes. Les grandes multinationales vont s'approvisionner au fin fond de l'Amérique latine etc. Nous notre circuit c'est 180 kms : pratiquement pas d'empreinte carbone.

Notre lutte pour un réel changement de société s'inscrit dans cette composante. Nous la mettons en application avec notre circuit court. À quoi ça sert de faire faire des milliers de kilomètres à une plante avant qu'elle arrive dans l'assiette du consommateur français alors qu'on en cultive chez nous et qu'on a toutes les capacités à la traiter en circuit court. C'est une réflexion qui doit monter au plus haut niveau politique.

**LEA :** Quel est votre fonctionnement interne ?

**O.L. :** À la reprise du travail, certains ont conservé le poste qu'ils occupaient, avec la casquette coopérateur, c'est-à-dire qu'il faut qu'ils s'impliquent. D'autres ont évolué complètement : une opératrice est passée à la comptabilité, un autre à la sécurité et à l'environnement. J'étais technicien de maintenance et je suis directeur général délégué (qualité marketing et commercial et gestion du personnel). Tous les métiers étaient présents dans l'entreprise pour pouvoir redémarrer. Les spécialistes sont repartis sur leur métier.

**LEA :** Quelle est votre politique de formation ?

**O.L. :** En interne et en externe. Je prépare un master à Montpellier de dirigeant dans l'économie sociale (mémoire début 2018). Le président de Scop-ti idem. En interne, nous avons eu des formations sur un nouvel outil informatique, sur les machines. Avec l'Union régionale des coopérateurs nous avons travaillé sur la notion de coopérative, comment lire un bilan financier d'entreprise. Il s'agit de donner à l'ensemble des coopérateurs le maximum d'outils pour qu'ils puissent intervenir dans les choix de l'entreprise.



# LES JEUNES FERONT L'ENTREPRISE ALTERNATIVE

L'un commence une phrase l'autre la complète. Pour ces deux formateurs complices, la définition d'une entreprise alternative passe par une refondation, car elle ne dispose d'aucun statut juridique. Elle doit satisfaire des besoins sociaux et économiques. L'entreprise devra répondre aux attentes des jeunes.



Entretien avec  
**Gilles RINGENBACH**  
& **Annie PHALIPAUD**,  
Formateurs RH et  
conseils Euterpe Conseil



**LEA :** On ne peut pas réfléchir à l'entreprise alternative sans réfléchir à l'environnement dans lequel elle se situe.

**Annie Phalipaud, Gilles Ringenbach :**

Une entreprise alternative doit reposer sur son cadre juridique, sur ses finalités et l'organisation des pouvoirs qui la régissent. Aujourd'hui, en SARL en SAS ou en SA, les détenteurs de capitaux dirigent l'entreprise. Ils ont un pouvoir absolu. Pourtant, il convient de distinguer deux entités : la société de capitaux d'une part et l'entreprise d'autre part. Cependant, le droit privé reconnaît la propriété des moyens de production aux détenteurs de capitaux. Or, on ne peut pas être propriétaire d'une personnalité morale, qui n'est qu'une fiction juridique. Objectivement, il n'est pas illégitime de parler d'usurpation dans le sens où les capitalistes ne sont pas propriétaires de l'entreprise. Ils ne sont propriétaires que de leurs actions ou parts sociales. L'entreprise en tant que collectif de travail n'est pas prise en compte : les hommes et femmes qui y travaillent constituent un collectif qui ne dispose d'aucun statut juridique. Ils sont soumis au régime salarié avec un contrat individuel qui stipule un lien de subordination. La forme juridique devra définir une stricte égalité entre « dirigeants » et « dirigés » au plan juridique, comme il en va ainsi dans les scops : un homme, une femme = une voix.

Il faut donc refonder l'entreprise, qui doit devenir un objet et un sujet de droit. Il s'agit de repenser la structure capitaliste de l'entité : répartition entre actionnaires, fonds du public (via une banque socialisée), subventions, en clair : la structure du haut de bilan. Cette structure entraîne un partage différent des voix décisionnaires. En résumé, cette démarche revient à repenser le modèle des parties prenantes, à revoir la « rémunération des capitaux » en fonction de leur permanence dans le temps et un taux maximum de versements de « dividendes ».

Rien n'interdit d'envisager une cellule de production où il existe d'autres parties prenantes : les salariés, les clients et les usagers auxquels il faut ajouter la dimension environnementale. Elles pourraient jouer un rôle de codécision, de cogestion. Une hypothèse qui remet en cause le rôle des détenteurs de capitaux. Il faut donc refonder l'entité juridique. La réflexion doit porter aussi sur les modes de direction : qui fait quoi et comment ? Y-a-t-il une rotation des fonctions ? Qui contrôle ?

Il convient de s'interroger sur les finalités de production, car aujourd'hui le discours dominant se résume à la politique de l'offre. L'acte de production peut être repensé car on ne pourra pas continuer à produire pour produire, sans mettre en question par exemple la pratique de l'obsolescence

programmée. L'entreprise doit-elle satisfaire des besoins sociaux et économiques dignes de ce nom ? Et dans ce cas qui les définit et selon quel processus ?

Si dans l'entreprise alternative, la règle du jeu n'est plus le profit pour le profit et la redistribution de la valeur aux actionnaires, il faut changer le modèle institutionnel, la gouvernance etc. ainsi que les instruments comptables avec la prise en compte de paramètres non strictement financiers.

Le volet de la formation professionnelle entre aussi dans cette analyse.

Elle n'a pas bougé depuis la loi Delors de 1971. Plus les salariés sont hautement qualifiés, plus ils bénéficient de formation, moins ils sont qualifiés, moins ils en bénéficient.

En tant que formateurs, nos principaux interlocuteurs sont les DRH, mais il peut s'agir aussi de commerciaux ou même de DG, avec lesquels nous discutons les contenus et les axes de la formation en cours.

S'il est question de réorienter une entreprise vers une « voie alternative », les salariés doivent pouvoir participer aux décisions relatives au plan de formation, donc il faut envisager des parcours de qualification.

Aujourd'hui, la formation en entreprise développe une pratique utilitariste décidée dans l'entreprise par la direction.

Elle ne concerne que le poste de travail.

Or pour assurer un passage vers une entreprise alternative, les salariés doivent acquérir d'autres compétences dont les bases de gestion.

Par exemple, si un salarié de l'entreprise est appelé à devenir membre du comité de direction et qu'il est technicien et se forme dans son domaine d'expertise, il lui faut un accès à une formation à la gestion : savoir lire un bilan ou un compte de résultats etc.

Les montées en compétences pourront ainsi se faire sur plusieurs axes.

La réforme Delors, qui prévoyait la formation continue toute au long de la vie, n'a pas atteint ses objectifs. Elle s'est restreinte à la formation professionnelle. Il faut prendre garde aux mots. Toutes les réformes successives sur les formations ont été un flop. Par exemple, le Droit individuel à la formation (DIF) était censé permettre aux salariés d'acquérir des compétences à leur initiative, c'est-à-dire des compétences

qui n'entraient pas forcément dans le champ stricto sensu du poste de travail. Or, la pratique des DIF montre que les entreprises s'en sont servi à leurs propres fins.

Pourtant lorsque l'entreprise a besoin de gens compétents, elle profite bien des compétences que les salariés ont pu acquérir lors de leur parcours scolaire, bien sûr, ainsi que celles accumulées par d'autres voies que le parcours professionnel. Alors pourquoi ne contribuerait-elle pas à former le citoyen ? Une ambition transposable à n'importe quel niveau de qualification.

**LEA :** Comment amorcer le mouvement dans ce système capitalistique ?

Comment une entreprise peut arriver à fonctionner s'il elle choisit l'alternative, avec ses clients, ses fournisseurs dans un monde qui fonctionne sur d'autres valeurs ?

**AP/GR :** Aujourd'hui, les Institutions représentatives du personnel (IRP) n'ont qu'un droit de regard sur la formation et c'est même devenu du formalisme. Les représentations du personnel se battent pour que les moins qualifiés bénéficient de davantage de formation. Mais elles restent sur le terrain de la direction et ne sont pas suffisamment formées à la négociation pour saisir l'enjeu de la direction pour le retourner en faveur des salariés. Il faudrait que les syndicats, la représentation du personnel, poussent en interne pour gagner du terrain.

La mise en place d'un droit d'ingérence des travailleurs, dans la gestion et le projet de l'unité productive s'impose. Il s'agit d'accroître le pouvoir des salariés de remettre en cause, à terme, le droit issu de la propriété privée, c'est-à-dire de redéfinir les procédures d'institution et répartition des pouvoirs : en amont qui décide et comment ? En aval qui contrôle (contre-pouvoirs) ? Comment développer des mécanismes de la coopération ? De codécision ?

Voire d'autogestion ?

-----

**LEA :** La question essentielle posée est : comment une entreprise post capitaliste peut fonctionner dans un environnement capitaliste ?

**AP/GR :** Prenons l'exemple d'Hélio Corbeil. L'imprimerie est cernée par des critères de rentabilité, imposés par les donneurs d'ordres. Quelle que soit l'organisation interne, ils sont obligés de retrouver des réflexes d'analyse et de comportement traditionnel. Une amorce de prise de conscience pourrait déboucher sur une alliance objective avec la composante ouvrière de l'entreprise. Les cadres de proximité ont un rôle essentiel à jouer car ils sont la courroie de transmission, pris entre les sphères dirigeantes et la production. Il faut imaginer de nouvelles finalités et de nouveaux modes de production. Mais la prise de conscience des possibles ou des alternatives par le producteur surgit de l'action et parce qu'il est confronté à des défis. L'utopie n'est pas ce qui est irréalisable, c'est ce qui n'est pas encore réalisé. Des politiques émancipateurs au pouvoir faciliteraient la tâche au législateur, à l'inverse par exemple le pouvoir politique s'est bien chargé de tuer Lip. La capacité de transformer les choses, dans le sens d'entreprises alternatives, n'est pas exclue, mais on se heurte très vite à de puissantes forces : Unilever et la grande distribution pour Scop-ti a essayer et essaie d'entraver le développement de la scop. Les forces hostiles sont puissantes, ils ont les relais, les médias. Pour qu'une entreprise alternative puisse prendre toute sa dimension, il est nécessaire qu'un nouveau cadre politique émerge ne serait-ce qu'au niveau local afin que ladite entreprise alternative trouve des soutiens hors de son périmètre. Une entreprise alternative ne peut se réaliser que si elle est accompagnée d'un puissant mouvement social.

**LEA :** L'évolution culturelle des jeunes, notamment des jeunes diplômés, peut-elle peser sur l'évolution de l'entreprise ?

**AP/GR :** Les entreprises ont du mal à garder les jeunes diplômés. Les autres « rament » pour trouver un travail. Mais les logiques ne sont pas identiques pour les jeunes qualifiés et les non qualifiés. Les entreprises se plaignent du manque de compétence des jeunes (indociles) et des jeunes les plus diplômés qui n'ont pas

envie d'être commandés comme de simples exécutants. Ils ne veulent pas sacrifier deux tiers de leur temps au travail. Ils ont envie de gagner leur vie grâce à un travail qui les intéresse. Les cultures ont beaucoup évolué au cours des dernières décennies. Exemple : des jeunes partent du jour au lendemain sans prévenir, sans se donner le temps de la passation des dossiers. Les managers ont du mal à comprendre ce genre d'attitude. Pour eux, ce sont des mercenaires. Les jeunes n'ont plus le même cadre de référence, le même attachement à l'entreprise. Mais ils vont trouver à réinventer. Cependant, le système capitaliste à une faculté d'adaptation extraordinaire, souvent beaucoup plus avant-gardiste, malheureusement, que ceux qui sont de notre côté. Il ne faudrait pas que le système ait le temps de construire des systèmes qui prennent ces jeunes-là au piège. Nous voulons dire par-là que la faculté du capitalisme récupère le désir de liberté des jeunes en un nouvel esclavage du type Uber.

-----

« UNE ENTREPRISE  
ALTERNATIVE  
NE PEUT SE RÉALISER  
QUE SI ELLE  
EST ACCOMPAGNÉE  
D'UN PUISSANT  
MOUVEMENT SOCIAL. »

-----

Les jeunes ont un avantage sur les générations précédentes, ils ont été élevés dans un environnement précaire. Ils ont intériorisé la précarité. La précarité ne leur fait pas aussi peur qu'à leurs aînés. Il y a une dizaine d'années, on a commencé à entendre parler de formations destinées à former des managers à la génération Y. Aujourd'hui, ces formations ont disparu.



# L'ENTREPRISE EST UN PUZZLE

Elles ne fonctionnaient pas. Le problème est que les entreprises attendent des jeunes diplômés le même comportement et la même loyauté que des cadres des générations précédentes.

Les jeunes savent qu'ils devront se battre même à bac+5 pour entrer dans une entreprise avec le statut de cadre, il leur faut faire leurs preuves. Certains rentrent comme employés. De toutes les façons, ils ne vont pas se donner à fond pour une entreprise qui ne les reconnaît pas. Peu importe que le manager soit sympa ou pas, car au départ, l'entreprise ne fait pas ce qu'il faut. Il faut cependant admettre que ce cas de figure ne concerne pas tous les secteurs.

La question qui se pose, en ce moment, est la suivante : par quels moyens peut-on remettre en cause les règles du jeu en ce moment ?

Sur la question du droit à la déconnexion, par exemple l'enjeu pour les jeunes se définit ainsi : « Je ne dois pas me sentir obligé de répondre. Je me connecte comme je veux. » Une entreprise ne sera alternative que si elle répond aux attentes des jeunes. De toute façon, ce sont les jeunes qui feront l'entreprise alternative.

Cependant, les écoles « de managers » continuent à former et à formater selon le vieux schéma bien qu'il soit obsolète et ne corresponde plus aux aspirations des jeunes.

**LEA :** Quel est le rôle des DRH ?

**AP/GR. :** Les DRH voient que les jeunes managers performants qu'ils embauchent ne restent pas toujours. Il existe une faiblesse de la formation en management, qui n'est jamais une priorité pour les entreprises.

La problématique management reste en attente car les entreprises font passer les formations techniques et métier avant les formations au management.

Certains DRH sont des purs killers, d'autres ont encore une vision « ressources humaines », mais si un DRH conserve des valeurs éthiques, il se retrouve très vite coincé. Certains rêvent de sortir de l'entreprise et de faire du conseil. Bien souvent, leurs marges de manœuvre sont limitées. Les RH sont consultés, mais rarement conviés en comité de direction.

Dans l'entreprise alternative, pour faire grandir tout le monde, il faudra que l'animation des hommes tienne un rôle central et le DRH sera là pour outiller les personnes en mettant en place des formations sur les techniques de coopération, de gestion de conflit, de négociation raisonnée, de communication etc.

La formation comportementale actuelle est destinée à formater la psychologie des gens. Faut-il pour autant jeter l'outil ?

L'entreprise est un puzzle : une partie comptable, une partie management, une partie production, les clients etc., autant de thématiques à aborder. Il faut s'y attaquer par tous les bouts. La question est souvent posée de la manière suivante :

« Comment fait-on ? » Comme s'il fallait que le projet soit déjà abouti avant de commencer à faire. En fait, il faut commencer à faire pour que le projet aboutisse et alors même que l'on ne s'est pas encore forgé une idée quant au projet définitif.

L'entreprise alternative est difficile à imaginer d'autant que l'autodestruction du système n'est pas pour demain.

Dans l'entreprise alternative, l'enjeu est de proposer des pistes. Le problème est que nous sommes formatés. Et la solution viendra peut-être de la jeunesse. Mais pas seule. Elle a beaucoup d'imagination, mais pas d'expérience.



Entretien avec

**Christian PALLOIX,**  
Économiste, professeur  
à l'Université  
de Picardie, chercheur  
au CRIISEA

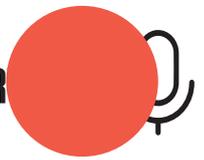


---

## QU'EST-CE QUE L'ENTREPRISE ALTERNATIVE ?

---

Pour Christian Palloix, l'entreprise alternative ne doit pas se contenter d'afficher des différences institutionnelles, elle a le devoir de participer à la transformation de l'environnement dans lequel elle s'inscrit. L'entreprise est un commun qui procède de l'histoire de l'humanité et qu'il faut se réapproprier. Interview.



**LEA :** Dans une évolution des entreprises vers un concept d'entreprise alternative, les PME-PMI possèdent-elles un avantage sur les grandes entreprises ? Quid des start-up et des entreprises numériques.

**Christian Palloix :** Plus de 80 % du tissu industriel français est effectivement composé de PME et de PMI, mais 80 % d'entre elles sont des sous-traitantes de grands groupes ou de multinationales. L'internationalisation même des PME-PMI se développe. Elles aussi ont ouvert de nombreuses filiales à l'étranger et ne sont plus simplement situées sur le territoire français. L'Insee confirme que 70 % des entreprises industrielles françaises ont au moins un établissement à l'étranger. Le poids des multinationales est donc considérable dans cette activité. L'autonomie possible des PME se trouve donc limitée au marché français ou européen.

**LEA :** Comment les entreprises, même solidaires, sont-elles insérées dans le système capitaliste ? Comment proposer un concept d'entreprise alternative dans un environnement capitaliste ? C.P. Face à une finance solidaire encore marginale (1 %), la question posée est comment les banques acceptent-elles ou non de financer les entreprises de l'économie solidaire ?

Par ailleurs, l'entreprise alternative doit adopter un gouvernement interne différent de l'entreprise capitaliste. Elle doit assurer un rôle d'élément actif de changement tout en continuant à vivre. C'est-à-dire qu'elle reste partie prenante du monde capitaliste. Mais en tant qu'entreprise alternative, elle doit œuvrer au changement. Il ne s'agit pas seulement d'afficher sa différence au niveau de son institution, mais il s'agit d'avancer des propositions pour changer le monde qui constitue son environnement. L'entreprise alternative doit évoluer en tant qu'institution et organisation interne, de son statut d'économie solidaire, de coop, de scop etc. Elle doit ensuite échapper à l'actionnariat, aux prédateurs multiples et variés.

Pour un coopérateur, la règle reste 1 salarié = 1 voix, avec une règle démocratique de gouvernement de l'entreprise (la gouvernance est un terme qui vient des économistes libéraux, elle est hiérarchique et descendante alors que le gouvernement est plus démocratique.)

Comment l'entreprise fonctionne-t-elle avec une organisation plus plate, plus participative, avec des ateliers de formation etc. ? L'entreprise de l'économie solidaire peut se concevoir comme une entreprise différente de l'entreprise capitaliste en interne en tant qu'institution et qu'organisation. Mais des règles salariales plus justes ne suffisent pas à faire une entreprise alternative, la construction d'une échelle de salaires de 1 à 4, ou 1 à 3, ne suffit pas à changer le monde.

L'exemple de Mondragon<sup>1</sup> le prouve. Elle n'a pas changé le monde et lorsqu'elle achète une autre société, elle se comporte comme toute entreprise capitaliste. Elle n'est pas une entreprise alternative (à part son organisation interne).

Peut-on d'abord faire évoluer la gouvernance de l'entreprise en interne ?

Il existe quelques exemples d'entreprises alternatives dans le monde industriel. En revanche, les scop ont démarré dans le monde artisanal, dans le tissu local, régional. Mais les choses se compliquent dans le cas d'une entreprise qui travaille à l'échelle nationale, voire européenne. Dans le cas d'une reprise, comment faire pour changer le monde tout en continuant à vivre c'est-à-dire soumise à des contraintes de rentabilité ?

## « EN TANT QU'ENTREPRISE ALTERNATIVE, ELLE DOIT ŒUVRER AU CHANGEMENT »

**LEA :** Qu'est-ce que ça change pour le salarié ?

**C.P. :** En ce qui concerne Scop-ti, dans le groupe Unilever, les usines étaient des usines-coût, sans fonction support : ni commerciaux, ni financier, ni RH, ni juristes, ni comptables. L'usine était pilotée par le siège, recevait de la matière première, façonnait pour le compte d'Unilever en Suisse. Les matières premières étaient livrées par la Suisse et le thé repartait fictivement sur la Suisse qui refacturait pour livrer en France, en Suisse, en Allemagne. L'usine avait un rôle de façonnier.

Dans le cadre de la reprise, les ouvriers ont redéveloppé une fonction commerciale,

---

une fonction de marketing, une fonction RH, une fonction comptable, etc. Il a fallu qu'ils réapprennent à se former. Les opérateurs vont parfois travailler en comptabilité, faire de la logistique etc. Ils changent de métier et leur horizon a changé aussi. Ils ont reconstruit une entreprise avec toutes ses fonctions, certes avec des difficultés. Ils ont en même temps porté un projet culturel en mettant en scène leur histoire grâce à la création d'un groupe de théâtre. C'est ça véritablement une entreprise alternative. Les coopérateurs se réapproprient le monde autour d'eux pour le changer. C'est un militantisme exemplaire.

**LEA :** En réintégrant les fonctions support on augmente la masse salariale ?

**C.P. :** Non, car les coopérateurs se sont appropriés les fonctions comptables, ils se sont formés à la comptabilité, aux règles et les Unions régionales de Scop fournissent les formations et des aides. Il n'y a pas eu d'embauche. Les cadres ont tous déserté. Les ouvriers avec une partie de la maintenance ont pris les choses en main. Il reste 70 coopérateurs sur 100 dont 50 travaillent dans l'entreprise. La reconstruction a mis deux ans. Deux ans sans production. La hiérarchie est écrasée, même s'il existe un petit cercle de dirigeants qui gouvernent. Le directeur de production qui prend les décisions et organise la production, n'hésite pas à aller travailler sur les machines... Cet apprentissage dans la lutte a créé une histoire, une solidarité. Seule une minorité ne joue pas le jeu. C'est leur choix.

**LEA :** Comment transposer cette démarche à une entreprise qui n'a pas eu ce background ?

**C.P. :** Certaines entreprises ont fait le choix de recourir à un repreneur au moment de la défaillance de l'entreprise. C'est le cas à Marseille de l'usine de chocolat Nestlé. Les salariés ont choisi la solution d'un repreneur. Ils ont échoué face aux contraintes du marché et Nestlé n'a pas respecté ses engagements de donneurs d'ordres. L'échec est total et il reste à date une vingtaine de salariés sur 500. Il vaut mieux que l'entreprise soit reprise en scop par les salariés que de se confier à un repreneur, qui rime bien souvent avec « prédateur ». La solution proposée par le repreneur sera encore plus capitalistique que la précédente. Donc, l'avenir est aux scops.

**LEA :** Quelles sont les conséquences sur le collectif de travail ?

---

« IL VAUT  
MIEUX QUE  
L'ENTREPRISE  
SOIT REPRIS  
EN SCOP PAR  
LES SALARIÉS »

---

**C.P. :** Les missions du CHSCT doivent permettre aux salariés de prendre conscience du collectif. Ainsi à Yoplaît, « General Mills » transfère toutes les fonctions supports. Il existe donc une menace car ce qui intéresse General Mills, c'est le marché chinois, le marché brésilien... La bataille pour les salariés est de comprendre comment GM dépouille l'entreprise grâce, par exemple, à un mode de recrutement distinct : tout le recrutement en encadrement maîtrise s'effectue par la Suisse (Bac +4 dans les usines) et aucun recrutement par formation dans l'usine, ce qui conduit à un éclatement du collectif. Comment de la reconquête de l'entreprise pourra naître une entreprise alternative ?

Les élus CGT sur les différents sites, en liaison avec les élus du siège, veulent ré-internaliser les fonctions. Ils ne veulent pas être des usines coûts. Ils ne veulent pas rester dans un groupe international qui nie les compétences des salariés.

C'est un frémissement même dans les entreprises les plus capitalistiques. Il faut élargir le champ d'action du CHSCT, du comité de groupe...

Avant l'ANI, si le plan de licenciement ne correspondait pas à une nécessité pour l'entreprise, le juge pouvait s'y opposer. Ainsi, les Fralib l'ont fait annuler quatre fois. Aujourd'hui, le rapport de l'expert-comptable ne sert plus que pour aller aux prud'hommes. La préservation de la compétitivité de l'entreprise est devenue une condition nécessaire et suffisante : le juge ne peut quasiment plus faire annuler le plan de licenciement.

**LEA :** Et le statut juridique de l'entreprise ?

**C.P. :** La notion d'entreprise est relativement nouvelle dans la théorie économique. Elle date des années 1930 quand D.C. North<sup>2</sup> a défini l'entreprise comme institution et organisation. Blanche Segrestin<sup>3</sup> essaie de savoir comment des organisations au sein de l'entreprise permettent de la faire évoluer de l'intérieur. Sauf que nous sommes dans un monde capitaliste. Qu'est ce qui légitime la propriété de l'entreprise ? L'entreprise est un « commun » qui procède de l'histoire de l'humanité, et qu'il est légitime de se réapproprier. C'est une erreur de croire que l'entreprise capitaliste, soumise à la logique financière des groupes multinationaux, peut changer de l'intérieur. La logique financière est dictatoriale au sein de l'entreprise capitaliste et écrase tout sur son passage.



<sup>1</sup> La coopérative Mondragon est une des plus grandes coopératives du monde. Elle regroupe 20 coopératives, une centaine de filiales, des centres de recherche et développement, une banque, une organisation de sécurité sociale, une université. Elle emploie près de 80 000 salariés essentiellement dans l'électroménager.

<sup>2</sup> Douglass Cecil North, « prix Nobel » d'économie en 1993. Ses dernières recherches portent les droits de propriétés, l'histoire de l'organisation économique et l'économie du développement.

<sup>3</sup> Blanche SEGRESTIN, Responsable de la formation Doctorale Mines Paris Tech, Professeur, CGS, Conception Innovation, Gouvernance, Théorie de l'entreprise, Innovation.

Grand Témoin  
**Jean-Louis  
BEFFA**

Ancien PDG et  
Président d'honneur  
de Saint-Gobain



# DÉVELOPPEMENT INDUSTRIEL : COMMENT FAIRE ?

Jean-Louis Beffa, ancien PDG et Président d'honneur de Saint-Gobain nous livre ici sa vision d'un redressement du modèle industriel français au cours d'un petit déjeuner organisé par l'Institut, le 23 mai dernier. Il fut suivi d'un débat avec Marie-José Kotlicki, présidente du Conseil scientifique de LEA.

La France est allée plus loin que d'autres pays européens dans son désintérêt pour son industrie. La valeur ajoutée de l'industrie dans notre PIB n'est plus que de 12%. En Allemagne, elle est de l'ordre de 20% (Chine: 40%). Dans certains milieux, notamment au sein de la direction du ministère des Finances, ce choix est réfléchi. Le crédit compétitivité, par exemple, n'est pas un choix pro industrie.

Pourquoi l'industrie est-elle importante pour la France ?

L'industrie crée des emplois, souvent mieux rémunérés que les emplois de service, et entraîne énormément d'emplois associés: maintenance et services associés avec un effet multiplicateur important. L'industrie a donc un rôle d'entraînement considérable sur le territoire. Plus important que les services. À effectif égal, une usine induit un effet plus important sur le territoire qu'un siège de compagnie d'assurances. Cette réalité se traduit d'ailleurs dans la carte de votes protestataires. Elle se calque exactement sur la carte de la désindustrialisation (en particulier le Nord et l'Est).

Notre commerce extérieur dépend essentiellement de l'industrie et de l'énergie, à la différence des Anglais ou des Indiens dont le commerce extérieur est fort aujourd'hui dans les services.

Certains pays ont fait politiquement un arbitrage en faveur de l'industrie : la Chine, le Japon, l'Allemagne, la Corée, ainsi que la Suisse et la Suède.

Ces pays possèdent certains traits comparables.

Premier point, ce sont des pays mercantilistes, qui développent un axe politique consistant à favoriser leurs exportations. Ils affichent donc un solde positif du commerce extérieur. La France n'a pas ce solde positif et elle n'est pas contrainte de le faire parce qu'elle est dans l'euro. Le déficit français est de facto payé par l'Allemagne qui y trouve d'ailleurs un intérêt. Nous avons accepté une spécialisation européenne sans en mesurer les conséquences.

Nous sommes interconnectés avec l'Allemagne en privilégiant une spécialité de services, laissant à Berlin la suprématie industrielle, sauf dans de rares filières comme l'aéronautique, le militaire, le luxe et l'agroalimentaire haut de gamme.

Ces pays sont mercantiles avec un objectif nationaliste. Ils ne veulent pas dépendre de l'étranger pour mener leur politique.

Pour nous, les conséquences sont importantes.

Ainsi, il a fallu financer, avec des gages de bon comportement vis-à-vis des marchés financiers sur le plan international, l'accumulation des déficits budgétaires français. On peut dater cela du ministère de Pierre Bérégovoy (1984). Le dispositif des participations croisées du président Chirac, qui a suivi les nationalisations (1986), nous a permis d'éviter la contrainte des marchés financiers et de prendre des risques exceptionnels pour bâtir des positions de leaders. Une politique mal vue des marchés financiers. Cette période des participations croisées se solda par un bilan positif pour notre pays.

---

# QUEL MODÈLE VOULONS-NOUS ?

---

Il existe clairement une corrélation entre l'accumulation de la dette française et l'exigence des gages de bonne gouvernance à l'anglo-saxonne. Cette croissance de la dette influence les règles de l'AMF et la direction du Trésor. Ces entités sont garantes d'un type de gouvernance libérale financière en opposition au modèle industriel commercial (modèle rhénan).

La question qui nous est dès lors posée est : quel modèle voulons-nous ?

La France a pris un certain nombre de mesures qui penchent vers le modèle rhénan, mais elle reste, malgré tout, dans le modèle libéral financier.

Deuxième point, ces pays ont tous la certitude, et c'est automatique quand on choisit l'industrie, qu'il faut des personnels très qualifiés dans un secteur industriel, mais difficiles à reclasser.

Il existe des modèles où il est indispensable d'associer capital et travail, et des modèles dans lesquels le travail domine le capital : super informaticiens, avocats d'affaires, banquier d'affaires... Ces professionnels passent d'une société à l'autre et leur réputation dans le milieu leur sert de sésame. En revanche, certaines sociétés de services emploient des personnes très peu qualifiées privilégiant ainsi le capital.

Le Code du travail ne fait pas de distinction entre ces trois modèles. Il est fondé sur le premier modèle et est inadapté vis-à-vis des deux autres. Ce hiatus démontre l'intérêt de règles plus spécifiques au métier pour gérer une part importante des rapports sociaux.

En Chine, comme au Japon, le dialogue social est très important, à cause des valeurs confucéennes qui influent sur les relations entre le gestionnaire de l'entreprise et le personnel. « J'obéis au chef, mais le chef doit s'occuper de moi ». C'est une relation fondamentale des sociétés asiatiques. Le dialogue social imprègne une partie du monde asiatique. Ce n'est pas un hasard si les pays qui marchent bien perpétuent ce type de gouvernance qui inspire, d'ailleurs, totalement le gouvernement de Singapour. Mais ce n'est pas la démocratie.

Le troisième point, ces pays entretiennent la croyance absolue dans le rôle essentiel de l'innovation et de la R&D.

En revanche, un pays qui comme le nôtre, met beaucoup de sociétés en LBO est une société qui ne favorise ni l'innovation et le développement technologique mais au contraire une rentabilité financière à courte vue. Le LBO qui vise une sur-rentabilité pour les banquiers et les investisseurs et l'acceptation du fast-trading, sont un détournement complet. Ils vont à l'encontre d'une bonne politique économique.

Les pays pro-industrie favorisent l'actionnariat de long terme. Dans le dialogue social allemand, c'est la cogestion avec une présence très forte des représentants des salariés dans les conseils d'administration où la moitié des syndicalistes vient de l'entreprise, l'autre moitié vient de la branche.

J'avais d'ailleurs recommandé la présence au conseil d'administration de 4 représentants des salariés dont un cadre. Je voulais y compter un représentant de la centrale syndicale la plus représentative dans l'entreprise.

Pourquoi ? Parce que les centrales syndicales n'ont pas assez la connaissance de toutes les mutations internationales et qu'en siégeant dans les CA, elles pourraient acquérir une meilleure connaissance des problématiques des stratégies internationales des firmes. Ce qui les amènerait à développer des réflexions différentes. Ainsi, je suis assez favorable à l'inversion des normes parce que les responsables syndicaux pourraient bénéficier d'une connaissance plus intime des enjeux de l'entreprise au moment de décider de leurs actions.

-----

« JE SUIS ASSEZ FAVORABLE  
 À L'INVERSION DES  
 NORMES PARCE QUE LES  
 RESPONSABLES SYNDICAUX  
 POURRAIENT BÉNÉFICIER  
 D'UNE CONNAISSANCE PLUS  
 INTIME DES ENJEUX DE  
 L'ENTREPRISE AU MOMENT  
 DE DÉCIDER DE LEURS  
 ACTIONS. »

-----

Le grand basculement des lois Auroux (1982) a entraîné auprès des syndicats la présence d'experts qui rendent des rapports remarquables (Secafi/Alpha). Et la CGT, grâce à ces rapports exemplaires, pourrait avoir une connaissance complète de l'économie française et de l'industrie française. C'est la meilleure source de renseignements.

Aujourd'hui, les stratégies à mettre en œuvre dans le domaine de l'innovation reposent sur la mise en place des plateformes internet, la mise en œuvre de la technologie au sens large et la mise en œuvre de l'industrie 4.0. Les quatre technologies importantes dans l'industrie 4.0 sont : l'usine virtuelle qui permet la simulation, c'est-à-dire d'évaluer les transformations avant de passer par l'épreuve du terrain ; le contrôle complet intégré par ordinateur de la gestion de l'usine, en supprimant les stocks intermédiaires et en maximisant l'utilisation du capital investi ; les cobots, robots intelligents, qui vont permettre d'automatiser plus intelligemment ; les objets connectés avec la fourniture de services associés à partir des données

recueillies auprès du client par les objets eux-mêmes. Les usines conçues ainsi auront beaucoup moins de personnel et le coût salarial aura moins de poids dans le coût de production. La France produira avec des salaires élevés, mais avec énormément de services associés. Les salariés des unités de production auront une haute qualification.

L'évolution technologique va dans le sens de la ré-industrialisation de la France.

Il faut par ailleurs favoriser l'actionnariat à long terme. Premièrement : favoriser le droit de vote double ; deuxièmement : il faudrait élargir le décret Montebourg (sur les investissements stratégiques, en 2005) et affiner encore le contrôle de l'investissement étranger ; troisièmement : favoriser les fondations d'entreprise et faire en sorte qu'une partie du capital soit détenue par des fondations comme en Allemagne (imaginer un régime fiscal ad hoc) ; quatrièmement : mettre en œuvre l'actionnariat salarié ; cinquièmement : introduire, lors des OPA, la consultation du comité d'entreprise en décalquant la loi néerlandaise (euro-comptable). C'est un obstacle considérable aux OPA hostiles.

Un pouvoir accru serait donc redonné au conseil d'administration, lieu de concertation entre les représentants de l'actionnaire, des travailleurs et de la direction de l'entreprise, par opposition à un pouvoir total donné à l'assemblée générale. C'est d'ailleurs la différence entre les deux modèles. Dans un premier cas l'actionnaire est tout-puissant. (modèle anglo-saxon), dans le second cas, on considère l'entreprise comme une institution avec son histoire, ses rapports sociaux et qui, par conséquent, a un intérêt social propre à l'entreprise à défendre et qui dépasse le simple intérêt actionnarial.

Il faut aussi un énorme effort pour la recherche, notamment en R&D, au besoin appuyé par l'État, notamment dans l'intelligence artificielle...

C'est donc d'un effort technologique et d'un effort de gouvernance que pourrait naître à mes yeux le renouveau industriel.



## MARIE-JOSÉ KOTLICKI & JEAN-LOUIS BEFFA

### DÉBAT

À la suite de l'intervention de Jean-Louis Beffa, se déroule un débat avec Marie-José Kotlicki, présidente du conseil scientifique de LEA, secrétaire générale de l'Ugict. Ces échanges reprennent des thèmes abordés au cours de l'intervention du président d'honneur de Saint-Gobain et ouvrent de nouveaux questionnements.



**Marie-José Kotlicki :** Il est indispensable de dire les points de convergences et les points que l'on souhaiterait approfondir, voire de divergences, notamment sur l'inversion des normes.

**Jean-Louis Beffa :** Je ne suis pas favorable forcément à l'inversion des normes dans les PME, mais dans les grands groupes, elle a permis des accords gagnants/gagnants. L'important est de s'entendre sur l'inversion des normes. Pour moi, c'est la possibilité de signer des accords d'entreprise dérogatoires à certains accords de type généraux.

**MJK :** Nous sommes aussi d'accord, mais accompagnée d'un développement des droits des salariés.

**JL Beffa :** Si un syndicat signe un accord d'inversion des normes, la direction, elle, doit signer un accord d'intéressement favorable ou encore sur la durée du temps de travail, sur le chômage. Le patron de Michelin, par exemple, fait des accords intéressants. Mais c'est un vrai patron d'industrie.

**MJK :** La volonté d'avoir une nouvelle dynamique industrielle nous rapproche. La France connaît une désindustrialisation plus massive que certains pays compte tenu de choix ou de non choix et elle n'a pas su préserver son industrie manufacturière. Parmi les causes, il y a la fuite en avant vers la financiarisation.

**JL Beffa :** Un certain nombre de personnes pensent qu'il suffit d'appliquer les règles libérales pour que la France s'adapte à la modernité. Certains patrons d'entreprises financières en sont profondément convaincus. Cependant, le capital ne peut pas être traité comme une marchandise en économie de marché. Le capital a derrière lui le pouvoir en entreprise et le pouvoir doit être traité de façon particulière, dans une approche qui n'est pas purement libérale.

**MJK :** La fuite dans la financiarisation a été fondée sur trois illusions et trois échecs. Une première illusion a été de croire que l'augmentation du nombre d'emplois dans les services viendrait compenser la perte des emplois industriels. Ce ne fut pas le cas. La deuxième illusion de financiarisation de l'industrie s'est traduite par une vision colonialiste de la mondialisation. On a cru que les pays émergents resteraient simples producteurs et ne pourraient pas venir dans des segments de haute technologie. La France a donc perdu dans ses activités de production et elle s'est, de manière globale, spécialisée dans des niches de haute technologie, mais déconnectée des sites de production.

**JL Beffa :** Les USA ont retrouvé des points forts de domination militaire et numérique et non plus industriels. Je crois que nos constructeurs automobiles français sont aujourd'hui plus forts à terme que General Motors par exemple. En revanche, la Chine est dans une croissance permanente que ni l'Inde, ni la Russie, ni le Japon, n'atteindront. Nous évoluons vers un duopole morose entre USA et Chine alors que l'Europe est en train de couler. L'Europe retrouve cependant des avantages, avec le retrait de nos amis britanniques qui n'avaient pas d'ambition européenne. Reste à savoir à quoi aboutira le dialogue franco-allemand. Ce ne sont que des thèses classiques. Mais je crois qu'en France, on sous-estime en permanence tout ce qui se passe en Chine. En ce qui concerne la transformation numérique, les Chinois paient déjà par téléphone et il n'y a plus de carte de crédit. Nous sommes en retard par rapport à la Chine. Si l'on veut garder l'Europe dans le numérique, il faut s'inspirer des pays scandinaves. L'Estonie est un des pays les plus avancés ainsi que le Danemark. Le site de Saint-Gobain le plus avancé dans le numérique, qui fait plus de la moitié du chiffre d'affaires uniquement par Internet, c'est la filiale danoise. La filiale française a encore beaucoup de progrès à faire.

**MJK :** Ce sursaut européen que l'on appelle de nos vœux ne signifie-t-il pas que l'Europe et la France en

particulier fassent des choix en matière de politique industrielle d'investissement dans la recherche. On avait parlé à un moment d'atteindre les 3 % du PIB, avec la stratégie de Lisbonne, qui a été oubliée, en revanche d'autres 3 % sont sanctuarisés... Comment l'Europe peut-elle relancer une politique d'innovation, notamment au regard des grandes plateformes numériques que sont les Gafa ? Comment peut-il exister une coopération européenne pour construire un grand opérateur Data ? Car un des enjeux essentiels reste de savoir qui va capter les données, faire les analyses, en tirer les enseignements et impacter toute l'industrie.

**JL Beffa :** Nous avons besoin d'un immense rattrapage. Il faut engager des programmes technologiques. Par ma part, j'avais essayé d'en initier quelques-uns en construisant l'Agence de l'innovation industrielle (Août 2005). Le président Chirac avait donné 2 milliards qui ont été supprimés par le président Sarkozy. Il faut refaire des grands programmes technologiques, notamment dans le Data mining et dans l'intelligence artificielle.

## LA VOLONTÉ D'AVOIR UNE NOUVELLE DYNAMIQUE INDUSTRIELLE NOUS RAPPROCHE

Le principal obstacle est la Direction générale de la concurrence de Bruxelles. Elle doit changer ses principes. Elle considère les soutiens technologiques comme des aides d'État, et nous sommes ridicules par rapport à ce que font les pays étrangers. Le Japon dépense plus de 4 milliards d'euros en laissant toute la propriété industrielle à ses entreprises, sans parler des programmes chinois. Tous les pays qui sont en faveur de l'industrie sont des pays qui arbitrent quand se pose la question pour leurs producteurs et pas pour leurs consommateurs. Alors que la France a systématiquement arbitré en faveur de son consommateur au détriment de son producteur. Pour Saint-Gobain en ce qui concerne les problèmes de l'environnement, je savais que je serais mieux défendu par le ministre allemand que par le ministre français qui, lui, consulte beaucoup plus les ONG que les industriels. Pourquoi choisir de défendre les consommateurs ? C'est un argument électoraliste. La vision allemande veut que si vous défendez le producteur-exportateur vous créez

---

# LES SALARIÉS ONT BESOIN DE DROITS NOUVEAUX QUI LEUR PERMETTENT DE MIEUX CONNAÎTRE ET DE MIEUX S'EXPRIMER SUR LES STRATÉGIES DE L'ENTREPRISE

---

du volume non pas sur le marché intérieur, mais sur les marchés extérieurs, ce qui permettra, même en temps de conjoncture européenne difficile, de créer du volume, du travail, du pouvoir d'achat. À la fin, le consommateur s'en trouvera gagnant. La logique économique du gouvernement allemand joue en faveur de ses producteurs exportateurs. La logique française n'intègre pas cet aspect. En France, on ne change pas, les consommateurs seront admirablement protégés et des producteurs totalement étrangers. Il faut se battre pour un arbitrage pro-producteur. Cet arbitrage ne suppose pas d'écraser le consommateur. Il est nuancé. En France tous les textes récents ont été trop pro-consommateurs. Dans le programme d'Emmanuel Macron certaines tendances sont plus pro-producteurs. L'accumulation de normes paralysantes est aussi à la base de la désindustrialisation.

**MJK :** Ne pensez-vous pas que cette opposition entre consommateurs et producteurs va devenir de plus en plus obsolète face aux grands défis auxquels doit répondre l'industrie : raréfaction des ressources naturelles, les enjeux climatiques, l'aspiration à consommer et à produire autrement ? La France va-t-elle se décider à créer un véritable secteur de l'économie circulaire ?

**JL Beffa :** L'économie circulaire a ses limites. Dans le secteur agricole français, on pourra avoir une interconnexion entre des produits agricoles assez haut de gamme comme le bio par exemple, un achat direct par le consommateur sur Internet et une livraison qui court-circuite la grande distribution. Ça existe déjà en Chine où la logistique est peu coûteuse. En France, une grande mutation de la logistique serait profitable et notamment si on prend en compte tout ce que sait faire La Poste à cet égard. Bâtir autour de La Poste une grande entité efficace de logistique pourrait être un formidable

développement au service d'Internet. Je ne suis pas anti-normes écologiques et c'est moi qui ait suggéré, avec Antoine Riboud (1992), de créer Ecoemballage pour implanter le tri sélectif par les particuliers. Mais en France, l'équilibre n'a pas toujours été complètement respecté. Je suis contre la taxe sur les robots et je regarde avec méfiance l'idée de la mise en place d'un revenu universel.

**MJK :** Cette opposition entre producteur et consommateur doit intégrer de nouvelles données et ces nouvelles données vont nous permettre de trouver un équilibre satisfaisant aussi pour les consommateurs.

En ce qui concerne les problèmes de gouvernance et de la transformation des rapports entre toutes les parties prenantes de l'entreprise, nous sommes pour rééquilibrer les rapports entre la communauté de travail, les dirigeants des entreprises et les actionnaires. Et nous avons là-dessus un terrain d'entente. En ce qui concerne la communauté de travail, nous pensons que les salariés ont besoin de droits nouveaux qui leur permettent de mieux connaître et de mieux s'exprimer sur les stratégies de l'entreprise. On partage aussi l'opinion d'avoir une ouverture plus large aux représentants des salariés dans les conseils d'administration. Sur la cogestion : il y a une vraie réticence du patronat dans son ensemble à la présence de ces représentants du personnel dans les CA.

Que peut-on faire dans les CA ? L'action est bridée. Il y a d'abord le devoir de confidentialité, alors qu'un mandaté a besoin de rendre compte à son organisation et de pouvoir débattre en interne. On a besoin de lever cette suspicion de non confidentialité supposée des salariés. D'autre part, il convient de définir le périmètre d'action de ces mandatés. Jusqu'où peuvent-ils aller ? Peuvent-ils suspendre une procédure de restructuration ? On ne voudrait pas d'une présence symbolique.



**JL. Beffa :** Pour moi, le débat n'est pas exactement là. À partir du moment où vous êtes un administrateur, il n'y a plus de différence entre les différents administrateurs. Vous avez accepté d'être administrateur, donc vous acceptez d'abandonner votre rôle de syndicaliste. Vous êtes collégalement responsables de la société comme les autres. Vous n'êtes pas là pour mettre en place les options de votre organisation. Vous n'êtes pas un porte-parole de l'organisation au sein du CA. Il faut donc être attentif à la personnalité du candidat susceptible d'être désigné. Il doit garder une stricte confidentialité. Quand on discute de la stratégie, il ne doit pas se mettre en avant pour discuter de la stratégie au sein du syndicat. La stratégie se discute au sein du comité central d'entreprise entre la direction et les représentants syndicaux. Quand le syndicaliste salarié est administrateur, il gère la société comme les autres. C'est la règle juridique. En revanche, il importe que les questions au sein du comité d'entreprise ne portent pas que sur les aspects sociaux, mais portent aussi sur la stratégie de l'entreprise.

**MJK :** On pense que le management en œuvre dans les entreprises a été modélisé sur le Wall Street management.

**JL Beffa :** Vous avez un peu raison et vous devez y jouer tout votre rôle et il y a une marge de manœuvre et non un simple alignement sur Wall Street. Au conseil, je vote toujours contre le rachat d'actions par l'entreprise. Une entreprise qui rachète ses propres actions utilise son cash-flow à racheter son existant au lieu d'avoir des projets nouveaux. Les actionnaires financiers aiment bien, en plus des dividendes, les rachats d'actions. À vous de peser sur des politiques de développement, notamment sur les usines françaises.

Est-ce qu'un groupe qui fait des bénéfices a le droit de fermer une entité déficitaire ? Si l'entreprise arrive à démontrer que le problème est réellement structurel, elle a le droit de le faire. Et le plan social doit être proportionné aux moyens de l'entreprise allant même jusqu'à décider des indemnités qui vont au-delà des indemnités contractuelles de la branche.



---

Il ne faut pas tromper le personnel. Il faut travailler la reconversion. Chez Saint-Gobain, nous aidons des entreprises nouvelles à s'implanter sur nos sites au moyen de prêts bonifiés. Pour un syndicat, s'opposer à une transformation nécessaire pour s'adapter au monde tel qu'il change est une erreur stratégique majeure. D'ailleurs, dans un même syndicat, les attitudes des branches peuvent être différentes. Un syndicat patronal comme le Medef n'est pas à même de prendre des positions uniformes sur l'ensemble des secteurs et des domaines.

**MJK :** Il faut effectivement regarder s'il y a un vrai problème structurel. C'est plus facile d'avoir un dialogue sur ce point lorsqu'on a une visibilité sur la stratégie de l'entreprise, on peut intervenir en amont. Mais c'est quelquefois en opposition avec les accords de compétitivité, que nous n'avons pas signés. Il n'est pas juste de fermer une filiale quand elle présente une baisse du chiffre d'affaires pour 3 ou 6 mois.

**JL Beffa :** Dans les grands groupes, c'est la question des fermetures qui est fondamentale pas celle des réductions d'effectifs. Les contrats d'intérimaires et les CDD permettent de s'adapter.

**MJK :** On devait être plus ferme avec tous les procédés d'optimisation fiscale qui peuvent mettre du jour au lendemain telle ou telle filiale en déficit.

**JL Beffa :** Le principal problème en Europe est de fermer les deux paradis fiscaux que sont le Luxembourg, l'Irlande et aussi la Belgique. Voulons-nous maintenir en Europe des paradis fiscaux ? L'administration fiscale française a le meilleur rendement par rapport à la législation.

**MJK :** Et les TPE PME ?

**JL Beffa :** Je parlerai des start-up de l'Internet. Nous n'avons pas trop de problème pour le financement des jeunes pousses au démarrage. Mais elles en ont dans la phase de développement, quand elles doivent lever 10 à 20 millions. (Cf. BPI Innovation). Nous avons un énorme problème sur la phase de transition. Je préconise la création d'un fonds public franco-allemand pour éviter les influences politiques partisans, de façon à faire naître plus de licornes françaises et européennes. Il faut un accord public et éviter de parler d'aides d'État comme le fait la Commission de la concurrence de Bruxelles. L'argent du Grand emprunt est beaucoup trop éclaté dans des mesures d'aides atomisées alors que l'on devrait se concentrer sur un fonds comme celui-là. On pourrait aussi changer un peu la loi du fonds de réserves des retraites pour investir plus en actions qu'en obligations. Il possède 17 milliards d'avances

par rapport à ses obligations contractuelles. On pourrait utiliser un milliard comme contribution à un plan de soutien aux start-up. Emmanuel Macron prévoit de mettre 10 milliards de soutien aux entreprises innovantes, c'est une bonne idée.

**MJK :** Il faudra débattre avec le gouvernement sur la gouvernance des entreprises.

**JL Beffa :** Les mesures les plus importantes concernent les OPA financières hostiles. Il faut améliorer aussi les articles de la loi Florange sur la gouvernance des entreprises. Il faut regarder la transposition en France du texte néerlandais, bruxello compatible sur le rôle du comité d'entreprise, le texte actuel français ne donne pas assez de pouvoir au comité d'entreprise sur un aspect vital pour l'entreprise, la nature de son contrôle actionnariat.

**MJK :** Il nous paraîtrait important de rajouter un volet sur les droits d'expression publique, sur les désaccords, des droits d'alerte sur les stratégies.

---

Je préconise la création  
d'un fonds public  
franco-allemand pour éviter  
les influences politiques  
partisans, de façon à faire  
naître plus de licornes  
françaises et européennes.

---





---

# SAINT-GOBAIN À L'ÉPREUVE DE LA MONDIALISATION

---

Quand la mondialisation est arrivée, les salaires de l'Europe de l'Est présentaient 20 % de ceux de l'Ouest, mais sans bien sûr la productivité française. Quant aux chinois leurs salaires représentaient 5 % des salaires français (aujourd'hui on est plus au niveau de 15 à 20 %).

Donc ou bien vous êtes dans un métier régional, c'est-à-dire un métier où la concurrence se cantonne au même pays que vous, ou bien dans un métier exposé à la concurrence internationale. La distinction est fondamentale dans le domaine industriel. La faiblesse française réside dans les métiers exportateurs.

Dès le départ, j'ai voulu adapter le groupe Saint-Gobain à la concurrence chinoise.

Quand tous ces pays se sont ouverts, il y avait trois points à prendre en compte.

Premièrement : de nouveaux marchés s'ouvrent ; deuxièmement l'ouverture permet d'implanter des usines à des coûts de revient inférieurs ; troisièmement cette ouverture crée aussi des concurrents locaux, souvent très soutenus par leur gouvernement.

Dans les métiers mondiaux, la stratégie est à l'Allemande : les avantages hors coûts c'est-à-dire l'avance technologique, la marque, le service au consommateur, la discussion avec le client pour concevoir des produits de plus en plus adaptés à sa demande. La stratégie mondiale repose sur les avantages hors coûts. Dans les métiers régionalisés vous êtes protégés par la géographie.

J'ai, avant tout, fait des arbitrages de métiers au sein d'un groupe multimétiers comme Saint-Gobain centré sur l'habitat. J'ai été amené à céder la moitié des métiers du groupe et à en acquérir de nouveaux, représentant aujourd'hui 60 %. C'est une grande mutation. En comptant les filiales, j'ai été amené à acheter 1 200 sociétés. Et à en vendre 900. Avec 5 ou 6 opérations véritablement significatives : j'ai cédé des entreprises de mécanique parce qu'elles n'étaient pas leader, des entreprises de papier bois également, des entreprises de BTP qui sont devenues le groupe Vinci. J'ai acquis la distribution, comme entité phare Point P, Lapeyre et le leader mondial du plâtre Placoplatre en France. J'avais acquis aussi Norton dans le domaine des céramiques et un des leaders mondiaux des abrasifs.

Sur le plan du dialogue social, j'ai pratiqué une gestion largement à l'allemande avec pour les cadres une gestion prioritaire à l'interne pour la direction de l'entreprise. Pour l'essentiel les cadres dirigeants de Saint-Gobain, à mon époque, venaient par promotion à l'intérieur de l'entreprise. Les dirigeants actuels du groupe, ont chacun dirigé au moins dans deux pays étrangers et alterné des postes de distribution et d'industrie, des postes fonctionnels et opérationnels.

Je n'ai pas fait le développement international avec un livre de gestion à la main, mais avec un livre d'histoire notamment avec Braudel. (Grammaire des civilisations). La compréhension de la culture du pays où vous envisagez de vous implanter est beaucoup plus importante qu'autre chose. Il faut savoir par exemple qu'en Asie les valeurs confucéennes ne sont pas du tout les nôtres. Je regrette que les formations donnent moins d'importance à l'histoire. J'ai été formé par les mathématiques et l'histoire.

## POUR EN SAVOIR PLUS

### BIBLIOGRAPHIE

- « Pour une nouvelle politique industrielle » La Documentation française 2005
- « Se transformer ou mourir. Les grands groupes face aux start-up », Le Seuil 2017
- « La France doit choisir », Le Seuil 2012
- « La France doit agir », Le Seuil 2013

---

## Hubert LANDIER

Vice-président,  
Institut international  
de l'audit social,  
Professeur émérite



# RENFORCER LE RÔLE DU COMITÉ D'ENTREPRISE

Hubert Landier réagit ici à l'intervention de Jean-Louis Beffa sur l'industrie. Pour le chercheur, la France reste conforme au modèle de l'école de Chicago qui ne prend guère en compte l'intérêt des salariés et il plaide pour un renforcement du rôle du comité d'entreprise.



---

# SORTIR DU COURT TERME

---



Jean-Louis Beffa semble accorder une grande importance au problème de la gouvernance de l'entreprise. Il a raison. Mais il prend acte de ce que la France reste aujourd'hui dans le modèle financier anglo-saxon malgré certaines mesures qui vont dans le sens du modèle rhénan.

Pour employer une autre terminologie, la grande entreprise, en France, reste conforme au modèle financier de l'École de Chicago, qui accorde le pouvoir aux seuls représentants des actionnaires, pour lesquels l'objectif ultime est la valorisation du capital investi. Cette doctrine s'appuie sur le fait que l'entreprise, juridiquement, n'a pas d'existence en tant que personne morale dans la mesure où elle n'est que le prolongement de la société commerciale.

À cette conception s'oppose le modèle dit des «parties prenantes», selon lequel l'entreprise doit être administrée en tenant compte simultanément des intérêts des actionnaires, mais aussi des salariés, des clients et des collectivités publiques. Cet objectif peut être atteint de différentes façons. D'abord par la présence au conseil d'administration de représentants des salariés en nombre suffisant pour qu'ils puissent se faire entendre des administrateurs représentant les investisseurs. C'est le modèle allemand. Mais on peut aussi imaginer un développement de l'actionnariat salarié ; c'était l'idée du Général de Gaulle avec la création de la «participation des travailleurs aux fruits de l'expansion des entreprises». Ce modèle n'a pas, jusqu'à

présent, produit de résultats convaincants.

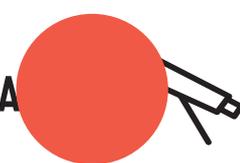
Et l'on peut, enfin, concevoir un renforcement du rôle du comité d'entreprise, ou demain du conseil d'entreprise, et le réformer de façon à ce qu'il soit présidé par un élu des salariés, là aussi comme en Allemagne.

Le chef d'entreprise serait alors conduit à tenir compte simultanément du point de vue du conseil d'administration, représentant les actionnaires, et de celui du conseil d'entreprise, représentant les travailleurs. Le débat qui s'ensuivrait aurait pour effet de donner une dimension démocratique, dont elle est aujourd'hui à peu près dépourvue, à la vie de l'entreprise. Il est même permis de penser qu'il y a urgence : la lutte contre le réchauffement climatique et les désordres écologiques exigent que l'entreprise cesse d'être dominée par des objectifs de rentabilité à plus ou moins court terme et qu'elle prenne en compte des finalités beaucoup plus larges.



# LEA-INSTITUT DE L'AUDIT SOCIAL: CRÉATION D'UN OUTIL DU DIALOGUE SOCIAL

À l'initiative de LEA, l'Institut de l'audit social est venu exposer, dans les locaux de Sciences Po Paris, le 8 février 2017, l'indice d'évaluation du dialogue social. Répondant à un réel besoin cet outil a pour ambition de devenir une référence en vue de mener une amélioration des conditions de dialogue social dans les entreprises. Il suscite d'ores et déjà un vif intérêt de la part des professionnels et va faire l'objet dans un avenir proche d'une formation spécifique.



Le dialogue social reste un des leviers de la performance globale de l'entreprise. Outre le volet social, il prend en compte les dimensions environnementale et économique et contribue à orienter la gouvernance de l'entreprise, envisagée comme une communauté de travail, créatrice de services et/ou de produits.

Les entreprises sont, aujourd'hui, confrontées à des dynamiques de transformation et de rupture plus complexes et plus rapides que par le passé, comme le souligne d'ailleurs le rapport de Bruno Mettling, de septembre 2015 : « Transformation numérique et vie au travail<sup>1</sup> ».

Les cas de burn-out, les risques psychosociaux montent en puissance alors que la conflictualité collective baisse depuis 20 ans. En réalité, elle se déplace vers le terrain individuel ou même entre les collaborateurs eux-mêmes et ne permet plus à l'expression collective de jouer son rôle protecteur. Ce transfert de conflit ne suffit pas à rendre compte de la réalité du terrain.

## « LE DIALOGUE SOCIAL RESTE UN DES LEVIERS DE LA PERFORMANCE GLOBALE DE L'ENTREPRISE »

Il devenait, par conséquent, urgent de mesurer la qualité du dialogue social au sein des entreprises et des organisations. Cet outil inédit et complet d'évaluation de la qualité du dialogue social, donne à chaque entreprise la possibilité d'interroger et d'améliorer leur pratique de relations sociales avec toutes les parties prenantes au moyen d'indicateurs partagés.

Tel est le cahier des charges de l'outil construit par l'Institut international de l'audit social et l'Institut LEA, « L'entreprise alternative », présenté le mercredi 8 février 2017 à Paris. Disponible en open source, il permet aux entreprises d'évaluer la qualité de leur dialogue social et ainsi de pouvoir engager des plans d'action en vue d'améliorer leurs pratiques sur les points de faiblesse. Les tests à venir, dans les premières entreprises volontaires, permettront d'améliorer l'outil avant sa mise à disposition définitive.

L'outil proposé aux entreprises et aux acteurs du dialogue social se présente sous la forme « d'un kit d'évaluation qui doit permettre d'identifier les

priorités d'actions à mener en vue d'une amélioration des conditions de dialogue social ».

Il se décline en huit familles thématiques (place de la dimension sociale et sociétale dans la stratégie de l'entreprise, place de la dimension RH dans la politique de l'entreprise, qualité du fonctionnement des IRP, reconnaissance du rôle des IRP, expression du personnel sur la vie courante de l'entreprise, implication de l'encadrement dans le dialogue social, qualité de la culture d'entreprise, fonctionnement de la démocratie syndicale et qualité des relations avec les IRP). Par l'intermédiaire d'un questionnaire à choix multiples d'une soixantaine de questions, précises dont beaucoup sont factuelles, l'outil permet de détecter les faiblesses et les forces des pratiques.

Le référentiel avec son questionnaire peuvent être utilisés selon différents modes : à titre individuel (par un DRH), lors d'un échange bilatéral (DRH avec un représentant du personnel ou un manager), dans un collectif de travail (au sein d'une entité ou d'une équipe), dans une réunion paritaire direction/RP, pour une évaluation de managers ou lors d'un audit réalisé auprès de salariés ». Un plan d'actions peut ensuite être élaboré. L'outil a été présenté à plusieurs entreprises représentatives en termes de taille et de secteur d'activité comme Socomec, ou encore Bosch et le BHV.

L'institut LEA achève la construction d'une formation « Évaluation de la qualité du dialogue social en entreprise » à partir de ce nouvel outil. Elle s'adressa à toute personne amenée à négocier des accords relatifs à ce thème et reste complémentaire aux autres formations sur la négociation dite « classique » et sur les rôles et missions des IRP.

Elle vise la connaissance des thématiques liées à la qualité du dialogue social et de relations sociales liées à l'entreprise, à la maîtrise de la technique de l'établissement d'un état des lieux en entreprise en utilisant un outil selon le mode désiré, à l'interprétation et l'analyse en vue de l'élaboration de plans d'actions.

Ce stage se déroule sur trois jours.

<sup>1</sup> (<http://www.ladocumentationfrancaise.fr/var/storage/rapports-publics/154000646.pdf>)

CONSTRUIRE  
LE NUMÉRIQUE AUTREMENT

LE GUIDE

# DROIT À LA DÉCONNEXION

À RETROUVER SUR :  
[droitaladeconnexion.info](http://droitaladeconnexion.info)



**CONSTRUIRE**  
LE NUMÉRIQUE AUTREMENT

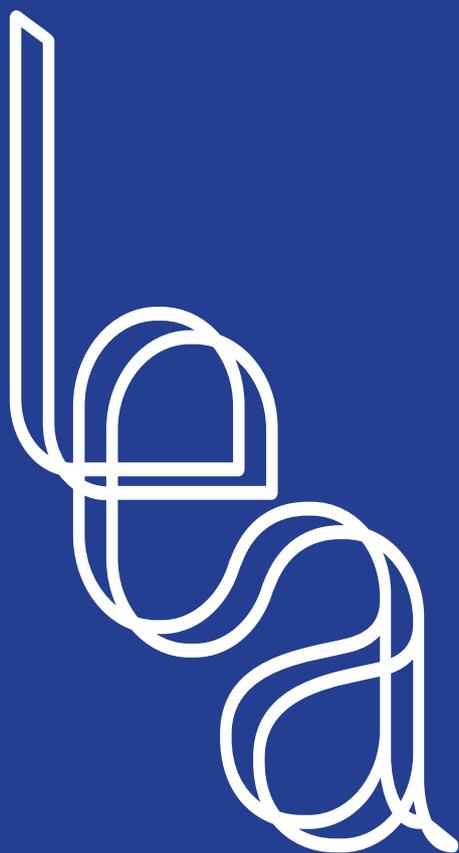
UN GUIDE UGICT-CGT  
SUR LA QUALITÉ DE VIE AU TRAVAIL

UTILISER LA TRANSFORMATION  
NUMÉRIQUE  
POUR CHANGER LE TRAVAIL

À RETROUVER SUR :  
[lenumeriqueautrement.fr](http://lenumeriqueautrement.fr)







L'ENTREPRISE ALTERNATIVE