

# LA GESTION PARTICIPATIVE, UNE UTOPIE RÉALISÉE ?

L'expérience d'Alexandre Dubois aux aciéries de Bonpertuis

par Xavier Hollandts\*

*La participation des salariés à la gestion est restée un phénomène très minoritaire, cantonnée à quelques expérimentations. En revanche, la participation des salariés au capital a connu un développement important, surtout au cours des vingt dernières années. Or, la gestion participative s'appuie de manière indissociable sur la combinaison de ces deux dimensions. Cet article se donne pour objectif d'analyser historiquement le cas emblématique d'une entreprise ayant mis en place des structures originales de gestion participative afin de dégager certaines conditions permettant la réussite d'un tel projet. Nous soulignons notamment le rôle fondamental de l'engagement personnel du dirigeant, mais aussi l'importance de la dimension psychologique dans la réussite de ce projet d'entreprise.*

\* Enseignant-chercheur, Inseec Business Schools, 21, rue Alsace-Lorraine, 69001 Lyon. Mél.: xavier.hollandts@free.fr.

La gestion participative n'a jamais réellement connu d'expansion en France. La volonté du général de Gaulle de promouvoir la participation dans sa dimension globale, en associant les salariés à la gestion et aux profits, n'a pas totalement rencontré l'adhésion des entreprises. Bien souvent, ces dernières se sont contentées de développer la participation financière (participation aux résultats et actionnariat salarié), tout en délaissant la participation des salariés à la gestion. L'actionnariat salarié a par exemple connu un développement important, surtout au cours des vingt dernières années<sup>(1)</sup>, en raison de ses effets positifs sur la productivité des salariés et la performance de l'entreprise (Kruse, 2002), tout en permettant aux entreprises de flexibiliser leurs politiques salariales. Si ces mécanismes comportent des avantages indéniables, il apparaît que la participation financière est fréquemment sortie de son cadre général qui tend à en faire une première étape dans la construction d'une véritable gestion participative de l'entreprise (Hirigoyen, 1997).

Déconnectée de la participation à la gestion, la participation financière se borne à offrir une rémunération additionnelle aux salariés sans leur offrir l'opportunité de s'impliquer plus fortement. Or, les deux dimensions de la gestion participative sont indissociables pour que les salariés s'approprient pleinement le projet collectif et que les effets combinés sur l'engagement, la productivité et la performance de l'entreprise soient importants (Sekou *et alii*, 2001). Un bref regard en arrière nous enseigne qu'il n'aura pas fallu attendre la promulgation de textes juridiques fondateurs

(1) L'actionnariat salarié concerne aujourd'hui 25 millions de salariés américains (un salarié sur quatre) (NCEO, 2005) et 19 millions de salariés européens (un salarié sur cinq) (Perotin et Robinson, 2002). L'actionnariat salarié est en progression constante en France, puisque l'on dénombrait 700 000 actionnaires salariés en 1998 contre près de 3 millions en 2006 (un salarié sur dix) (FAS, 1998-2006).

ou l'émergence de « modes » de gestion pour voir des entrepreneurs tenter cette aventure collective que représente la gestion participative. Sans vouloir dresser un panorama exhaustif de ces tentatives, nous avons choisi de mettre en avant l'action d'Alexandre Dubois, qui milita inlassablement pour l'émergence d'entreprises fondées sur les principes de gestion participative. Cet entrepreneur, par son engagement et sa réflexion sur la relation ambiguë qu'entretiennent capital et travail, a su apporter un éclairage novateur sur cette thématique. Le but de cet article est, dans une première partie, de (re)découvrir les structures originales de gestion participative qu'il implanta dans son entreprise. Nous nous attacherons notamment à mettre en évidence sa participation au débat public sur la réconciliation capital-travail et ses réalisations concrètes en tant que chef d'entreprise. Cela nous permet, dans une seconde partie, de mettre l'accent sur certaines conditions de succès des projets de gestion participative. Même si la participation au capital constitue une première étape indispensable à l'établissement d'une véritable gestion participative dans l'entreprise, nous soulignons également le rôle majeur joué par l'engagement personnel du dirigeant dans la mise en œuvre et la réussite de tels projets.

---

## Dubois ou l'entreprise-communauté

Les aciéries de Bonpertuis (Isère) représentent l'œuvre majeure de la vie d'Alexandre Dubois. Il transforme radicalement cette entreprise en un projet collectif basé sur des principes de gestion participative et la notion de communauté de travail. Se démarquant des pratiques d'une grande partie du patronat, il apparaît comme un chef d'entreprise d'avant-garde, associant les salariés à la prise de décision et militant également pour une vie syndicale active.

### **Les aciéries de Bonpertuis, l'œuvre d'Alexandre Dubois (1896-1964)**

#### *Alexandre Dubois, figure du patronat chrétien de l'après-guerre*

La figure d'Alexandre Dubois est relativement peu connue du grand public. Sa gestion des aciéries de Bonpertuis, qu'il dirigea de 1920 à 1964, symbolise l'engagement d'un de ces « patrons réformateurs » souhaitant bâtir un nouveau modèle d'entreprise fondé totalement sur la gestion participative. Au lendemain de la guerre, Alexandre Dubois milite activement avec une minorité du patronat français pour la recherche d'une troisième voie entre libéralisme et socialisme (Cohen, 2004). Il devient alors rapidement un personnage central du patronat chrétien contemporain. « *Il est ainsi le seul à participer simultanément à l'ensemble des instances dirigeantes de l'ensemble des groupements (du patronat chrétien) qui le représentent à des titres divers* » (Trimouille, 1991). Il fonde en août 1945 l'Union des chefs d'entreprise pour l'association capital-travail (Uceact), anime et influence le Centre des jeunes patrons (CJP), participe aux travaux du Centre français du patronat chrétien (CFPC) et de l'Association des cadres dirigeants

(2) Outre Dubois, Economie et Humanisme fut fondée par les pères Lebret, Loew et Moos et par quatre autres laïcs, François Perroux, René Moreux, Marius Gatheron et Gustave Thibon. Le but premier de cette association était de promouvoir une « économie humaine », en tentant de réaliser la synthèse entre l'économie politique et la doctrine sociale de l'Eglise. Cette association au rayonnement incontestable se signala par la suite en menant des travaux sur des problématiques de développement et de coopération, les politiques sociales, de lutte contre la pauvreté et de développement territorial.

(3) Alexandre Dubois est nommé en 1920 administrateur délégué des aciéries de Bonpertuis, une usine rachetée quelques mois plus tôt par son père, associé à quelques amis. Il est alors chargé de redresser l'entreprise, ce qu'il mettra près de quinze ans à faire.

(4) Le Front populaire (1936-1938) instaura progressivement une série de mesures favorables à l'ensemble des salariés : généralisation des congés payés auparavant réservés aux seuls employés de banque, de commerce ou de bureau, augmentation significative des salaires, réduction de la durée légale de travail à quarante heures par semaine, ainsi que la mise en œuvre des accords Matignon (création des conventions collectives, liberté d'exercice du droit syndical, création des délégués ouvriers).

(5) La transformation de l'entreprise en communauté de travail peut être datée du 24 septembre 1951, date à laquelle une convention collective de rémunération est signée entre Dubois et les représentants syndicaux CGT et CFTC. Cf. annexe in Dubois, 1960.

pour le progrès social et économique (Acadi). Alexandre Dubois s'est également engagé sur d'autres terrains, en étant par exemple un des fondateurs, en 1941, de l'association Economie et Humanisme, dont il deviendra le président à la Libération<sup>(2)</sup>. Dans la lignée de la pensée du père Lebret, Dubois est porteur d'une vision héritée du catholicisme intransigeant, qui renvoie dos à dos capitalisme et communisme (Pelletier, 1996, p. 55).

### *Les aciéries de Bonpertuis :*

#### *une structure originale basée sur la gestion participative*

Aux yeux d'Alexandre Dubois, la réforme de l'entreprise constitue la priorité absolue en matière sociale. « *Ce lieu traditionnel d'affrontements doit se transformer, grâce à l'effort commun des intéressés, en un centre d'échanges de services dans lequel la direction et le travail recevraient chacun la juste rémunération de leurs apports respectifs* » (Trimouille, 1991). Alexandre Dubois pense dès lors qu'il est nécessaire d'orienter son entreprise vers une forme communautaire basée sur la coopération et la gestion participative<sup>(3)</sup>. A ses yeux, la clé de la réussite réside dans une double réforme, psychologique et structurelle, devant permettre de bâtir une forme organisationnelle satisfaisante. Cette nouvelle structure qu'il appelle de ses vœux doit permettre de dépasser les limites économiques, sociales et humaines des entreprises classiques, héritières d'un taylorisme déshumanisant allié à un paternalisme déresponsabilisant (Friedmann, 1961). De ce fait, il est nécessaire de fonder l'entreprise sur la notion de communauté, qui est la seule à porter également des aspirations économiques et sociales. Sa volonté réformatrice s'inscrit dans un contexte caractérisé par des évolutions socio-économiques majeures, notamment celles apportées par le Front populaire<sup>(4)</sup> et par la nouvelle régulation sociale associant Etat, entreprises et syndicats à la fin de la Seconde Guerre mondiale (Gomez, 2009). A la structure pyramidale traditionnelle, à laquelle la majorité du patronat français est très attachée, se substitue progressivement une structure horizontale qui oblige à déléguer certaines tâches et à diffuser l'information auprès du personnel. Une grande partie du personnel et plusieurs syndicats de salariés réclament d'être informés et consultés par la direction. Poussées par les pressions de l'opinion, les autorités politiques soutiennent ces demandes et forcent les entreprises à un certain partage du pouvoir (Touchelay, 2003).

Dans ce contexte particulier, Dubois souhaite développer une nouvelle structure associant harmonieusement capital et travail. Pour lui, les bénéfices doivent servir à rémunérer le travail et le capital, mais le surplus doit également être distribué aux dirigeants et au personnel, qui constituent la communauté de travail. Dès 1940, il opte pour un système de participation aux bénéfices qui subsiste jusqu'en 1947. A partir de cette date, il fait basculer l'entreprise vers une communauté de travail basée sur une gestion participative totale. Il imagine alors un système ingénieux, formalisé par une convention annuelle liant une SA (société de droit) à une société de travail (société de fait) ; celle-ci comprend tous les salariés, sauf le PDG<sup>(5)</sup>. Cette structure juridique correspond à la volonté de Dubois de reconnaître que l'entreprise

est un centre d'échange de services (et non de choses) comprenant certes du capital et de l'argent, mais également du travail et des idées créatrices (Dubois, 1960, p. 36). Pour cette raison, il appelle le législateur à reconnaître à l'entreprise une personnalité juridique propre, distincte de la société de capitaux<sup>(6)</sup> (Dubois, 1960, p. 36-37). La direction conserve des prérogatives, mais une grande partie des responsabilités d'exécution sont déléguées à la société de travail. L'ensemble du personnel reçoit une rémunération collective qui correspond à une part de la valeur ajoutée calculée chaque mois. A la fin de l'année, une fois les investissements amortis, les bénéfices sont partagés pour moitié entre les deux sociétés. Les actionnaires, la direction et le personnel reçoivent ainsi une part des bénéfices (« *Le salarié découvre progressivement qu'il est le salarié d'une caisse collective directement alimentée par le rendement de ses camarades de travail. Il sort d'un salariat capitaliste pour entrer dans un salariat coopératif* » [Dubois, 1960, p. 55]). Dubois désire également associer étroitement ses salariés à la prise de décision. Les membres du personnel doivent donc pouvoir être informés, donner leur avis et décider, et à ce titre il s'engage dès le départ à aller au-delà des dispositions prévues par la loi de 1946 sur les comités d'entreprise.

Sur la participation des salariés à la gestion, l'optique d'Alexandre Dubois s'articule autour de deux axes : intégration des salariés et de leurs représentants dans les organes de décision et confiance totale envers ses salariés. Sur ce dernier point, Dubois fait rapidement disparaître les pointeuses de son usine<sup>(7)</sup>. Il limite les contrôles au strict nécessaire (contrôle des résultats et calcul de résultats globaux de productivité) et n'établit pas de mesures par ouvrier ou par unité de production. Il juge les ouvriers aptes à se contrôler eux-mêmes et à résoudre en grande partie les incidents de production. Par ailleurs, Alexandre Dubois favorise la vie syndicale en lui accordant le plus de moyens possible : local de réunion dédié, panneaux d'affichage, distribution de tracts et de journaux syndicaux à l'intérieur de l'usine, allocation minimale de vingt heures par mois aux délégués syndicaux pendant leur temps de travail. Enfin, il intègre les représentants des salariés dans les organes de décision. Une commission économique désignée par le CE et comprenant obligatoirement des représentants syndicaux s'occupe des rémunérations et de la gestion de l'entreprise en général. Un tableau de bord, établi par la commission de prévision, est accessible à tous et largement repris dans le journal interne de l'entreprise (Trimouille, 1991). Il lui paraît également indispensable d'associer les salariés à la prise de décision, aussi nomme-t-il des représentants des salariés au conseil d'administration. La réflexion d'Alexandre Dubois l'amenant à établir cette structure d'entreprise résolument avant-gardiste trouve son origine dans les convictions personnelles de ce patron, mais est également le fruit des controverses idéologiques agitant le patronat de l'après-guerre.

### Alexandre Dubois, parcours d'un patron réformateur

Afin de mieux saisir l'action d'Alexandre Dubois, il convient de resituer son action dans son contexte à la fois personnel et professionnel. Dubois,

(6) Sur ce point, la proposition de Dubois fait écho à un débat actuel en économie du droit visant à discuter de la nécessité de l'existence d'un « arbitre » juridique (*third part ownership* [Rajan, Zingales, 1998, 2000] ou *mediating hierarchy* [Blair, Stout, 1999]) censé garantir une coopération efficace entre détenteurs du capital financier et détenteurs du capital humain.

(7) Notamment parce que le salariat coopératif entraîne la mise en place d'un contrôle par les ouvriers eux-mêmes : « *Comment admettre la présence de tire-au-flanc quand cela est pris dans la poche des camarades ?* » (Dubois, 1960, p. 56).

(8) Qui deviendra plus tard le Centre de jeunes dirigeants d'entreprise (CJD).

(9) Le paternalisme industriel se présente comme « un système régissant les relations entre employeurs et salariés d'une entreprise dans leur totalité », c'est-à-dire un système de relations du travail qui vise à prendre en charge intégralement le travailleur, dans sa vie professionnelle comme dans sa vie privée. En ce sens, c'est « un système de production et de reproduction de la main-d'œuvre » qui se concrétise dans de multiples institutions et structures économiques et sociales (Gueslin, 1992). Le paternalisme a en commun avec le concept de gestion participative la participation aux bénéfices, mais rejette la participation des salariés aux décisions: le décisionnaire reste le chef d'entreprise.

(10) L'idée de créer des comités d'entreprise est apparue dès le 15 mars 1944 dans le programme du Conseil national de la Résistance. L'avant-projet de loi présenté par A. Parodi en octobre 1944 essuya de vives critiques de la part des représentants patronaux. Il prévoyait en particulier l'octroi d'un droit d'appel du comité d'entreprise devant l'inspecteur de la production industrielle et l'assistance d'un expert-comptable pour examiner les comptes de la société. Cette dernière mesure disparaîtra à la suite de l'intervention du ministre de l'Economie, P. Mendès France. L'Assemblée consultative provisoire vota une première mouture du texte relativement favorable aux salariés, mais le gouvernement provisoire fit machine arrière. L'ordonnance du 22 février 1945 donna naissance aux comités d'entreprise. Ce texte fut vivement critiqué par les syndicats. En octobre 1945, les partis de gauche remportèrent les élections et Ambroise Croizat, ancien député communiste et membre de la CGT, devint ministre du Travail (novembre 1945-mai 1947). Le 22 décembre 1945, Albert Gazier, secrétaire de la CGT, déposa une proposition de loi visant à modifier l'ordonnance du 22 février 1945. Le 16 mai 1946, l'Assemblée vota la loi régissant les comités d'entreprise, très nettement inspirée des propositions de Croizat et de Gazier. Les réactions patronales furent très vives. La chambre de commerce de Paris adressa au ministre du Travail un rapport critique, s'élevant contre le seuil de cinquante salariés (au lieu de cent),

inspiré notamment par la doctrine sociale de l'Église, souhaite « révolutionner » l'entreprise et les relations avec ses employés. L'hostilité relative que lui manifeste une grande partie du patronat sera pour lui une source de motivation supplémentaire afin de faire réussir son projet.

### *Alexandre Dubois: un patron engagé*

A la fin de la guerre, Alexandre Dubois devient rapidement très proche d'un groupement patronal réformateur, le Centre des jeunes patrons (CJP) <sup>(8)</sup>. Ce mouvement est créé en 1938 par une trentaine de patrons enthousiasmés par les réformes menées par le Front populaire et désireux de changer les relations de travail. Parallèlement apparaît en 1946 le groupement le plus représentatif du patronat français, le Conseil national du patronat français (CNPF). Sa commission sociale, dirigée par Marcel Meunier, qui se réclame du paternalisme <sup>(9)</sup>, rejette toute intervention étatique et définit une doctrine assez cohérente. Elle condamne tout partage du pouvoir de décision dans l'entreprise et reconnaît avec peine la nécessité de la délégation (Touchelay, 2003). Ces positions sont évidemment critiquées par le CJP, qui encourage à remettre en question l'organisation traditionnelle de l'entreprise.

Au-delà d'une ouverture de courte durée où le mouvement s'engage à accorder une participation à la vie de l'entreprise tant qu'elle ne menace pas l'autorité patronale, le CNPF revient rapidement à des positions plus conservatrices (Borne, 2002). La nécessité de préserver l'organisation traditionnelle de l'entreprise privée est rapidement élevée au rang d'impératif et stérilise toute velléité de changement. Le refus du partage du pouvoir dans l'entreprise est un point de ralliement de première importance (Borne, 2002). Il permet au CNPF de réunir les intérêts hétérogènes et de s'affirmer (Touchelay, 2003). L'opposition entre le CNPF et le CJP se manifeste assez rapidement, puisque dès mars 1945 ce dernier prend position en faveur des textes sur les comités d'entreprise <sup>(10)</sup>. Le CJP souhaite que ces comités deviennent des instruments de rapprochement social et de promotion ouvrière. Le 17 novembre 1945, il diffuse une proclamation des droits et des devoirs des chefs d'entreprise. Il affiche alors des positions d'avant-garde et soutient activement la recherche de solutions susceptibles d'améliorer les relations humaines dans l'entreprise. De manière globale, Dubois et le CJP appellent de leurs vœux une véritable refondation de l'entreprise, notamment en redéfinissant les rôles respectifs de l'entrepreneur et des salariés <sup>(11)</sup>. Dubois propose ainsi de distinguer le droit de restitution d'une valeur équivalente qui rémunère un apport en capital ou en travail et le droit de participation qui provient d'une réelle association à l'entreprise. Par ailleurs, il préconise de favoriser la prise de risque de l'entrepreneur pour dépasser « l'alternative stérile entre capitalisme et communisme » (Dubois, 1960). Ses propositions ne rencontrent aucun écho du côté du CNPF, qui ne souhaite pas remettre en cause la vision classique de l'entreprise. Pour Dubois, l'entreprise « forme une personne morale distincte qui se perpétue à travers les hommes qui la constituent. Elle constitue

l'obligation de consulter le CE, l'assistance de l'expert-comptable et les vingt heures de délégation. Le CNPF protesta en des termes semblables, déclarant même que le Parlement aurait à refaire le texte une fois la droite revenue aux affaires (Cohen, 2005).

(11) CJP, « Pour une meilleure convergence des efforts, une proposition d'Alexandre Dubois », *Jeune Patron*, n° 50, décembre 1951.

(12) Alexandre Dubois, « L'Union des chefs d'entreprise pour l'association du capital et du travail et son action : comment réaliser au sein de l'entreprise l'association du capital et du travail ? », *Jeune Patron*, n° 17, juillet-août 1948.

(13) L'opposition à la vision gaulienne de la participation se cristallise chez une partie des gaullistes regroupés autour de Pompidou. Après l'ordonnance de 1959, la participation rencontre peu de succès et se heurte à l'hostilité du patronat et des syndicats, ainsi qu'à une relative incompréhension de la part de l'opinion publique. Une réflexion en 1966 de Jean-Marcel Jeanneney (alors ministre des Affaires sociales) au général de Gaulle illustre bien ce climat de défiance : « Je lui ai répondu que c'était une bonne idée, mais que personne n'en voulait, ni le patronat, ni les salariés, ni le Premier ministre. La participation était une fausse idée juste du Général ; il pensait certes avec raison qu'on devait traiter les salariés autrement qu'on l'avait fait jusque-là » (Samuel, 2003).

(14) « L'Union des chefs d'entreprise pour l'association capital-travail », *Jeune Patron*, n° 13, mars 1948.

(15) Boimondau marque historiquement le point de départ de l'essor des communautés de travail (52 communautés recensées en 1954). Barbu, élu député en 1945, tentera sans succès de faire adopter trois projets de loi devant favoriser l'essor des communautés de travail. Il démissionnera de son mandat en 1946 consécutivement à cet échec (Guillaume, 2008). Dans les années 60, les communautés fédérées au sein de l'Entente communautaire rejoindront la Confédération générale des Scop, qu'elles contribueront à renouveler.

(16) A ce sujet, Dubois (1960, p. 16) estime que « les compagnons des communautés de travail de Barbu ne songent qu'à devenir eux-mêmes propriétaires de l'entreprise,

*un tout économique et social dont le but n'est pas seulement de réaliser un bénéfice, pas seulement de procurer aux ouvriers leur gagne-pain quotidien. C'est une œuvre en commun de tous les participants pour un service à rendre. Ce doit être une communauté de travail »* (propos de 1942, cité par Trimouille, 1991). Il faut donc lutter contre le paternalisme, qui en séparant l'économique du social empêche la constitution d'une communauté humaine. Le chef d'entreprise est le mandataire de tous les participants de l'entreprise et non plus du seul capital. Il est responsable de sa gestion devant les représentants des fournisseurs du capital et du travail. Pour Dubois, cela revient à « *capitaliser l'entreprise sans la décapiter* »<sup>(12)</sup>.

Pour promouvoir leur message et leur volonté de changement, Dubois et les réformateurs du CJP se mobilisent très rapidement au sein d'un autre mouvement réformateur, l'Uceact.

### L'action d'Alexandre Dubois et de l'Uceact

Dans ce contexte particulier marqué par l'affrontement entre deux courants patronaux, entre patronat et syndicats, alors que la participation gaullienne provoquera plus tard des remous au sein même de son parti<sup>(13)</sup>, Alexandre Dubois fonde très tôt (en juillet 1945) l'Uceact, Union des chefs d'entreprise pour l'association capital-travail (qui devient en 1948 l'Union des chefs d'entreprise), afin de diffuser ses idées avant-gardistes. Ce mouvement se propose de « *dépasser les conceptions du salariat* » et rejette « *les solutions trop timidement réformistes, y compris la participation aux bénéfiques* »<sup>(14)</sup>. Elle souhaite remplacer le contrat de salariat par un contrat d'association se traduisant par une participation aux résultats, mais surtout une participation à la gestion. L'Uceact a pour adversaire « *une structure où l'entreprise apparaît comme la propriété exclusive du capital et le chef d'entreprise comme son commanditaire* » (art. 5 des statuts de l'Uceact, in Pelletier, 1996). Ce projet doit transformer l'entreprise en une « entité » associant chaque participant à une tâche collective. Dubois et l'Uceact ne prétendent cependant pas faire de l'entreprise une communauté exclusive. Sur ce plan, Dubois entretient dans son propre camp une controverse « amicale » avec Marcel Barbu, le fondateur de la communauté de Boimondau (Trimouille, 1991), qui reçoit même le soutien des pères Leuret et Desroches (Pelletier, 1996, p. 66). A la même période que Dubois, Marcel Barbu (1907-1984, député en 1946, candidat à l'élection présidentielle en 1965) mène en effet une expérience basée sur une forme communautaire totale de 1941 à 1946 : Boimondau (pour Boîtiers de montre du Dauphiné)<sup>(15)</sup>. Dans cette entreprise, Barbu, premier chef communautaire, tente l'expérience de la communauté totale de travail<sup>(16)</sup> (définie par la règle du 1<sup>er</sup> janvier 1944). Le chef communautaire est, à la création de la communauté, le propriétaire du capital, qu'il place immédiatement par un acte de constatation entre les mains des compagnons. A son retour de déportation, il reprendra immédiatement sa place au sein de la communauté, avant de rompre avec elle en 1946, lui reprochant notamment de s'être éloignée de son idéal chrétien (Chaudy, 2008).

*en en faisant une propriété commune et indivise, sans se rendre compte que, par là, ils s'alourdissent le plus souvent d'une charge insupportable ».*

Le positionnement d'Alexandre Dubois est à la fois critiqué dans son camp (sur le concept de communauté par Barbu) et bien évidemment par l'immense majorité des chefs d'entreprise. Mouvement ultra-minoritaire, l'Uceact se heurte alors à l'obstacle des mentalités dominantes et des structures en place, celles-là mêmes que Dubois espérait changer (Trimouille, 1991). L'Uceact, fondée en 1945 pour témoigner que d'autres formes d'entreprise et de relations professionnelles étaient possibles, eut une audience très faible (Pelletier, 1996, p. 189), souvent limitée aux cercles d'expérimentateurs sociaux qui constituaient son public naturel. Elle disparaît en 1956.

### *Les convictions morales d'Alexandre Dubois*

Dans un contexte politique, économique et social marqué par l'opposition idéologique forte entre patronat et syndicats, mais aussi la volonté d'une certaine partie de la classe politique de dépasser l'opposition entre libéralisme et communisme, la position d'Alexandre Dubois au sein du patronat apparaît comme celle d'un franc-tireur. Comme il le rappelle (Dubois, 1960, p. 14), toute son action aura été guidée par l'ambition de changer le rapport du salarié à son travail : « *Le travailleur de la base n'y est pas suffisamment relié à son travail. Il y vient, poussé par l'obligation de gagner sa vie; c'est pour lui une tâche servile; il l'accomplit sans goût; ce n'est pas son "œuvre".* » Sa volonté personnelle de dépasser les blocages idéologiques s'accorde également avec l'enseignement de la doctrine sociale de l'Église, qui appelle à la fondation d'une autre voie, dégagée des limites fortes du libéralisme économique et du communisme (Arondelet, 1991). L'objectif est d'appliquer les principes moraux évangéliques aux problèmes économiques et sociaux.

Profondément catholique, Dubois peut être qualifié de « patron chrétien ». Il s'inspire certes des principes de la doctrine sociale de l'Église, même s'il critique avec *Economie et Humanisme* le manque de hardiesse du catholicisme social<sup>(17)</sup>. Dubois sera particulièrement marqué par l'expérience de l'usine de Val-les-Bois, dirigée par Léon Harmel, dont il retiendra notamment la volonté de faire participer les ouvriers à la marche de l'entreprise. Harmel avait en effet institué un conseil d'usine qui avait pour but de maintenir entre patron et ouvriers une « *entente affectueuse basée sur une confiance réciproque* ». Ce conseil était composé d'ouvriers élus qui se réunissaient avec le patron tous les quinze jours et étaient appelés à donner leur avis pour toute modification de salaire, pour les questions d'accidents, d'hygiène, d'apprentissage et de travail. Ce conseil d'usine séduit Alexandre Dubois, convaincu de la nécessité d'éduquer les salariés pour leur permettre de s'élever au-dessus de leur condition et de pleinement s'appropriier le projet participatif. Néanmoins, il souhaite, au-delà de l'expérience d'Harmel, associer totalement les salariés à la prise de décision afin de réaliser son idéal de « communauté de travail ». Dubois tente ainsi d'appliquer à sa façon les enseignements de la doctrine sociale de l'Église. Dès l'encyclique *Rerum novarum* (Léon XIII, 1891), l'Église catholique milite pour que la recherche du bien commun soit partagée entre les

(17) *Economie et Humanisme*, que Dubois présida pendant longtemps, critiqua le manque d'audace de la doctrine sociale de l'Église et son manque d'ouverture sur la dimension de l'économie (Puel, 2004).

détenteurs du capital et les employés. Elle se prononce ainsi contre les idéologies socialistes, car « *c'est une erreur [...] de croire que les deux classes sont ennemies-nées* »; en effet, « *elles sont destinées à s'unir harmonieusement* » (*Rerum novarum*, 15). Dans les différents textes ayant établi la doctrine sociale de l'Église, il est fait mention de la priorité du travail sur le capital. Le capital doit servir le travail et non l'inverse. Porteur de cette tradition, Dubois sut conjuguer sa foi et sa vision de l'homme dans l'application des deux principales caractéristiques de la gestion participative : implication et participation à la vie de l'entreprise et partage des bénéfices. Cette expérience fut un succès. Les résultats des aciéries de Bonpertuis démontrèrent que la viabilité économique de ce type d'entreprise était largement due à une réussite sociale exemplaire (aucune grève de 1947 à 1964 [Trimouille, 1991]).

A la mort d'Alexandre Dubois, le conseil d'administration, en accord avec la société de travail et les syndicats, décida d'adopter le statut unique de société anonyme afin de faciliter une fusion éventuelle. Les principes communautaires et notamment la répartition des bénéfices restèrent appliqués jusqu'en 1986.

## ● Comment développer la gestion participative : l'apport d'Alexandre Dubois

Cette expérience est riche d'enseignements : elle témoigne du rôle prépondérant de l'engagement personnel du dirigeant dans la réussite de ce type de projet socio-économique et nous renseigne sur les conditions de succès du développement des mécanismes de gestion participative.

### Une vision réunificatrice du rôle de l'entreprise et de l'économie politique

Cet entrepreneur, et au-delà de lui le courant dont il se réclame, défend une vision globale de l'économie, où les sphères économiques et sociales ne sont pas déconnectées. L'entreprise est une entité permettant de remplir la mission économique et humaine. Cette véritable société du travail peut alors être en mesure de s'auto-organiser sur les aspects quotidiens de la marche de l'entreprise. « *Une telle société, je l'ai vue naître sous mes yeux et prendre conscience d'elle-même, alors que je n'avais eu l'idée, à l'origine, que d'une rémunération collective. [...] Maintenant, je crois qu'elle mérite d'être répandue, qu'elle constitue un véritable dépassement du salariat, qu'elle donne au personnel d'une entreprise la consistance qu'il mérite d'avoir en face du capital, trop exclusivement considéré jusque-là comme représentant le capital* » (Dubois, 1960, p. 58). L'action d'Alexandre Dubois s'inscrit également dans un contexte profondément « conflictuel ». Les années de l'immédiat après-guerre sont en effet marquées une double opposition : au sein du patronat, entre réformistes et conservateurs ; et par ailleurs l'opposition idéologique, économique et politique entre libéralisme et communisme.



Dubois a été guidé par deux grandes orientations qui sont indissociables : d'une part, le sentiment et la conviction qu'une nouvelle forme d'entreprise était à définir et qu'il fallait dépasser les vieilles structures héritières d'un paternalisme désuet; d'autre part, la conviction que cette « nouvelle » entreprise qu'il appelait de ses vœux était à rechercher dans l'association des employés au capital (donc à la propriété) et à la gestion de l'entreprise. Pour Dubois, la participation des employés au capital et à la gestion est une nécessité absolue. Pour lui, le capital ne doit pas asservir le travail, mais les deux doivent coexister de manière équilibrée afin de favoriser un développement harmonieux de l'entreprise. Dubois milite fondamentalement pour que l'organisation qui s'appuie sur un capital financier puisse permettre *in fine* le développement des hommes. L'expérience des aciéries de Bonpertuis démontre justement que ce type de structure plaçant l'humain au centre du projet collectif permet de fonder une structure d'entreprise « harmonieuse ». Dubois entend ainsi lutter contre les excès du libéralisme économique, compris comme excès de l'individualisme. Il remet ainsi le collectif au centre du projet entrepreneurial.

### **Repenser les mécanismes de gestion participative : l'apport de Dubois**

La modernité de l'œuvre de Dubois est de démontrer la pertinence et l'intérêt des systèmes de gestion participative. Dans un ouvrage postérieur, Likert (1974) démontre que la gestion participative répond aux aspirations profondes des salariés (être plus impliqués, reconnus et rétribués par rapport à leur travail), mais que cela correspond aussi à un impératif d'efficacité, puisqu'il relève que les entreprises mettant en œuvre une gestion participative complète sont plus performantes. Traduit dans le contexte actuel, ces deux expériences nous invitent à réfléchir sur l'existence de vecteurs actuels de développement d'une véritable culture de gestion participative. Il nous semble que l'actionnariat salarié, qui connaît un développement important durant ces deux dernières décennies, bien que trop souvent réduit à sa seule dimension économique, peut être à la fois porteur et vecteur d'une ambition plus importante, économique et sociale.

#### *Les convictions des dirigeants sont essentielles*

Comme nous l'enseigne cette expérience, les dirigeants sont directement impliqués dans le processus décisionnel permettant le développement de la gestion participative. Les dirigeants disposent d'une capacité discrétionnaire à donner du sens aux mécanismes d'actionnariat salarié. Ces derniers, conçus *a minima* comme des instruments de rémunération différée (French, 1987), peuvent également servir de base à une implication globale des salariés à la vie de l'entreprise dans une logique de gestion participative. C'est le vœu affiché par Dubois, qui déplore les faibles niveaux de participation des salariés au capital. A ses yeux, ces tentatives « timides » ne trouvent d'intérêt que si elles constituent une amorce vers une association plus forte des salariés à la gestion et au capital, car, rappelle-t-il, le « *but*

*essentiel* » est de « créer un lien qui rattache le travailleur à l'entreprise, qui l'intéresse et l'associe » (Dubois, 1960, p. 29) afin qu'il s'approprie le projet collectif et qu'il se sente relié à une œuvre commune dans laquelle il a toute sa part. Dès lors, « les salariés seront en mesure de se libérer d'un complexe d'infériorité qui les empêche de mettre en jeu toutes leurs facultés; chacun est alors rémunéré selon les services qu'il rend, le travailleur comme le patron » (Dubois, 1960). Cela suppose que le dirigeant dépasse les motivations traditionnelles qu'on lui prête <sup>(18)</sup>.

(18) L'actionnariat salarié peut être implanté dans une entreprise pour des raisons fiscales (Scholes, Wolfson, 1990) ou servir, par exemple, de mécanisme défensif, notamment contre les tentatives d'OPA inamicales (Chaplinsky, Niehaus, 1994; Rauh, 2005; Faleye *et alii*, 2006).

### *Un impératif d'équité et d'efficacité*

Développer l'actionnariat salarié comme une première étape vers une gestion participative représente un impératif d'équité et d'efficacité. L'actionnariat salarié inscrit dans un système de gestion participative permet en effet de reconnaître explicitement l'importance du capital humain des salariés dans le processus de création de valeur de l'entreprise (Blair, 1999; Hall, 2001). Les actionnaires salariés sont alors triplement satisfaits : d'un point de vue extrinsèque (récompense financière), intrinsèque (implication organisationnelle) et instrumental (implication dans le processus de décision) [Klein, 1987]. Or, des salariés pleinement satisfaits sont plus productifs, plus fidèles et développent de manière générale des comportements positifs envers l'organisation (Desbrières, 2002).

### *L'« actionnariat psychologique »*

Cette expérience met aussi en évidence l'importance du concept d'« *actionnariat psychologique* » (Pierce *et alii*, 1991, 2001). En éprouvant ce sentiment, les salariés souhaitent rester liés à l'organisation et s'engagent dans un processus de partage des objectifs et des valeurs de l'organisation (Pierce *et alii*, 2001). Dans une étude récente, Wagner *et alii* (2003) montrent que l'existence d'un actionnariat psychologique joue positivement sur la performance de l'entreprise et que ces comportements sont dépendants des croyances des salariés dans leurs capacités à participer à l'évolution de leur objet de propriété, devenu une extension de leur propre identité. L'une des ambitions majeures du projet de Dubois aura été d'associer pleinement les salariés afin de transformer le projet d'une entreprise en un projet collectif dont chaque salarié était porteur.

## Conclusion

Que retenir de l'expérience industrielle et humaine des aciéries de Bonpertuis? Il s'agit d'une mise en œuvre originale de gestion participative guidée par un but commun : réconcilier le capital et le travail. Dubois défend une conception économique et sociale de l'entreprise. Cet entrepreneur a su poser les bases de la gestion participative : implication réelle dans la gestion de l'entreprise, association au capital, partage des bénéfices, concertation et communication. Il nous enseigne deux choses.

Premièrement, capital et travail coexistent par nature dans l'entreprise. L'activité d'une entreprise et la création de valeur correspondante se fondent sur l'association indissociable de ces deux capitaux. L'expérience de Bonpertuis nous rappelle que l'entreprise est une entité économique et sociale qui peut être gérée en fonction de considérations sociales non fatalement antinomiques des considérations économiques. Deuxièmement, d'un point de vue pragmatique, l'histoire de cette entreprise démontre que la performance économique peut être associée à une redistribution plus équitable des profits conjuguée à un climat social apaisé. A l'heure où les soubresauts de la crise financière interrogent la phase de capitalisme actionnarial que nous traversons (Aglietta, Rebérioux, 2004; Gomez, 2001), cette expérience nous montre que d'autres structures d'entreprise sont possibles. La phase suivante du capitalisme, qui sera peut-être celle du capitalisme partenarial ou relationnel (Rajan, Zingales 2003; Charreaux, 2002), intégrant plus largement les parties prenantes, remettra certainement en lumière ce type original d'organisation, basée sur les principes de la gestion participative. Ce serait alors une évolution essentielle permettant de (re)mettre au centre de l'entreprise les salariés, qui constituent de plus en plus le moteur de la création de valeur des entreprises modernes (Hall, 2001; Blair, 1999). Par ailleurs, cette expérience nous renvoie directement aux conditions de succès des mécanismes de participation des salariés. Celle-ci opère l'alignement des intérêts de l'ensemble des parties prenantes internes, ce qui conduit à une performance améliorée pour l'entreprise (Desbrières, 2002). La volonté de Dubois est bien d'aller au-delà des mécanismes partiels de participation des salariés. Il critique ainsi la seule participation aux bénéfices. La participation au capital lui semble plus favorable, notamment quand elle se traduit par un contrôle relatif des salariés sur l'entreprise. Cependant, l'actionnariat salarié passe selon lui à côté du but essentiel : créer un lien qui rattache le salarié à l'entreprise (Dubois, 1960, p. 29). L'actionnariat salarié ne fait que transformer le salarié en capitaliste et tente de corriger l'erreur fondamentale de l'entreprise capitaliste qui sépare strictement les capitaux (humain et financier) et les personnes. C'est pour cette raison qu'il appelle à fonder dès le départ de nouvelles entreprises basées totalement sur les principes de la gestion participative. C'est selon lui la seule façon de jeter les bases d'une entreprise « harmonieuse », socio-économique par nature, qui fidélise le capital et capitalise le travail. ●

## Bibliographie

- Aglietta M., Rebérioux A.**, 2004, *Dérives du capitalisme financier*, Paris, Albin Michel Economie.
- Aronel Ph.**, 1991, *Morale sociale chrétienne et discours libéral, une autre approche de l'économie*, Paris, Mame.
- Blair M.**, 1999, « Firm-specific human capital and theories of the firm », in Blair M., Roe M. (eds.), *Employees and corporate governance*, Brookings Institution Press.
- Blair M., Stout L.**, 1999, « A team production theory of corporate law », *Virginia Law Review*, vol. 85, n° 2, mars, p. 248-320.
- Borne D.**, 2002, *Histoire de la société française depuis 1945*, Paris, Armand Colin.
- Chaplinsky S., Niehaus G.**, 1994, « The role of ESOPs in takeover contests », *Journal of finance*, vol. 49, n° 4, p. 1451-1470.
- Charreaux G.**, 2002, « Variation sur le thème : à la recherche de nouvelles fondations pour la recherche en finance et gouvernance d'entreprise », *Finance contrôle stratégie*, vol. 5, n° 3, septembre 2002, p. 5-68.
- Chaudy M.**, 2008, *Faire des hommes libres*, Valence, Repas.
- Cohen A.**, 2004, « "Vers la révolution communautaire", rencontre de la troisième voie au temps de l'ordre nouveau », *Revue d'histoire moderne et contemporaine*, vol. 51, n° 2, p. 141-161.
- Cohen M.**, 2005, *Droit des comités d'entreprise et des comités de groupe*, LGDJ, 8<sup>e</sup> édition, Paris.
- Desbrières Ph.**, 2002, « Les actionnaires salariés », *Revue française de gestion*, vol. 28, n° 141, novembre-décembre 2002, p. 255-281.
- Dubois A.**, 1960, *Confidences d'un patron sur la réforme de l'entreprise*, Paris, Economie et Humanisme, Les Editions ouvrières.
- Faleye O., Mehrotra V., Morck R.**, 2006, « When labor has a voice in corporate governance », *Journal of financial and quantitative analysis*, vol. 41, n° 3, p. 489-510.
- Fédération française des actionnaires salariés et anciens salariés (FAS)**, 1998-2006, *Guide de l'actionnaire salarié*, Paris.
- French J.**, 1987, « Employee perspectives on stock ownership: financial investment or mechanism of control? », *Academy of Management Review*, vol. 12, p. 427-435.
- Friedmann G.**, 1961, *Problèmes humains du machinisme industriel*, Paris, Gallimard.
- Gomez P.-Y.**, 2001, *La république des actionnaires*, Paris, Syros.
- Gomez P.-Y.**, 2009, *L'entreprise dans la démocratie*, Bruxelles, De Boeck.
- Gueslin A.**, 1992, « Le paternalisme revisité en Europe occidentale », *Genèse*, 7, p. 201-211.
- Guillaume C.**, « Marcel Barbu », *Cahiers Charles-Fourier*, n° 19, décembre 2008, p. 207-209.
- Hall R.**, 2001, « The stock market and capital accumulation », *American Economic Review*, vol. 91, p. 1185-1202.
- Hirigoyen G.**, 1997, « Salariés-actionnaires : le capital sans le pouvoir? », Cahier de recherche I.9704, Institut d'administration des entreprises, université Montesquieu-Bordeaux 4.
- Klein K.**, 1987, « Employee ownership and employee attitudes: a test of three models », *Journal of applied psychology*, vol. 72, p. 319-332.
- Kruse D.**, 2002, « Research evidence on the prevalence and effects of employee ownership », *Journal of employee ownership, law and finance*, vol. 14, n° 4, p. 65-90.
- Likert R.**, 1974, *Le gouvernement participatif de l'entreprise*, Paris, Gauthier-Villars.
- NCEO**, 2005, données disponibles sur [www.nceo.org/library/eo\\_stat.html](http://www.nceo.org/library/eo_stat.html).
- Pelletier D.**, 1996, *Economie et Humanisme, de l'utopie communautaire au combat pour le tiers-monde, 1941-1966*, Paris, Cerf.
- Perotin V., Robinson A.**, 2002, « Employee participation in profit and ownership: a review of the issues and evidence », *Report for the European Parliament*, November, Social Affairs Series, SOCI 109 EN.

**Pierce J., Rubenfeld S. A., Morgan S.**, 1991, « Employee ownership : a conceptual model of process and effects », *Academy of Management Review*, vol. 16, p. 121-144.

**Pierce J., Kostova T., Dirks K.**, 2001, « Toward a theory of psychological ownership in organizations », *Academy of Management Review*, vol. 26, n° 2, p. 298-310.

**Puel H.**, 2004, *Economie et Humanisme dans le mouvement de la modernité*, Paris, Cerf.

**Rajan R., Zingales L.**, 1998, « Power in a theory of the firm », *Quarterly Journal of economics*, mai, p. 387-432.

**Rajan R., Zingales L.**, 2000, « The governance of the new enterprise », in Xavier Vives (ed.), *Corporate governance: theoretical and empirical perspectives*, Cambridge University Press.

**Rajan R., Zingales L.**, 2003, *Saving capitalism from capitalists*, Crown Business Press.

**Rauh J.**, 2005, « Own company stock in defined contribution pension plans : a takeover defense ? », *Journal of financial economics*, vol. 81, n° 2, p. 379-410.

**Samuel P.**, 2003, « Les fondements historiques de la participation », *Lettre de l'Académie du*

*gaullisme*, n° 59-60, décembre.

**Scholes M., Wolfson M.**, 1990, « Employee stock ownership plans and corporate restructuring : myths and realities », *Financial Management*, 19, p. 12-28.

**Sekou L. et alii**, 2001, *Gestion des ressources humaines*, 2<sup>e</sup> édition, Bruxelles, De Boeck.

**Trimouille P.**, 1991, « Alexandre Dubois (1896-1964) et la réforme de l'entreprise », in Encrevé A. et Mayeur J.-M. (dir.), *Les chrétiens et l'économie*, Paris, Centurion.

**Touchelay B.**, 2003, « Le patronat français et le partage du pouvoir dans l'entreprise entre 1946 et 1968 », contribution aux IX<sup>e</sup> Journées d'histoire de la comptabilité et du management, université Paris IX-Dauphine, intitulées « Gouvernement d'entreprise et perspectives historiques », actes consultables sur [www.crefige.dauphine.fr/recherche/histo\\_compta.htm](http://www.crefige.dauphine.fr/recherche/histo_compta.htm).

**Wagner S., Parker C., Christiansen N.**, 2003, « Employees that think and act like owners : effects of employee ownership beliefs and behaviors on organizational effectiveness », *Personnel Psychology*, vol. 56, n° 4, p. 847-871.