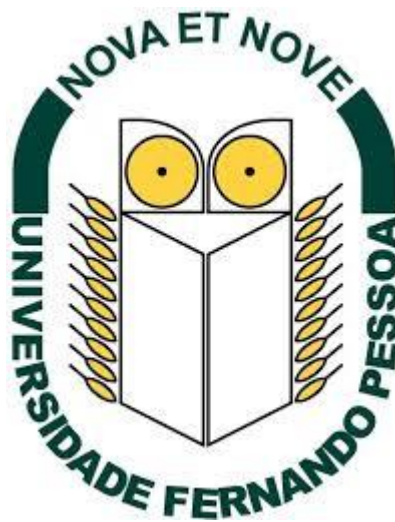


Rodrigue Branchet--Fauvet

**Démocratie en entreprise : étude de l'impact de la participation des salariés
aux décisions de l'entreprise**



Universidade Fernando Pessoa

Faculdade de Ciências Humanas e Sociais

Porto, 2022

Rodrigue Branchet--Fauvet

**Démocratie en entreprise : étude de l'impact de la participation des salariés
aux décisions de l'entreprise**

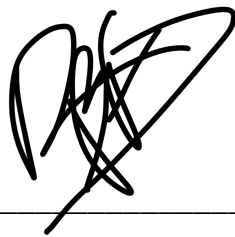
Universidade Fernando Pessoa

Faculdade de Ciências Humanas e Sociais

Porto, 2022

Rodrigue Branchet--Fauvet

**Démocratie en entreprise : étude de l'impact de la participation des salariés
aux décisions de l'entreprise**



Signature : _____

Document présenté à l'Université Fernando Pessoa dans le cadre des exigences pour l'obtention du Master en Business Science, sous la supervision de la Professeur Teresa Toldy.

Universidade Fernando Pessoa
Faculdade de Ciências Humanas e Sociais
Porto, 202

Resumo

Este trabalho constitui um estudo que visa analisar o tema da democracia nas empresas através da integração dos trabalhadores nas decisões estratégicas das empresas, com base na experiência prática dos trabalhadores que trabalham em estruturas cooperativas de produção auto-geridas. Os seus principais objectivos são analisar o grau de sensibilização dos empregados para o impacto da sua participação nas decisões estratégicas da empresa. Depois, para analisar o grau de consciência dos empregados sobre os desafios e desafios que a nossa sociedade humana vai enfrentar. O estudo consiste de uma primeira parte teórica sobre o tema da análise da estrutura organizacional da empresa tradicional em França. Depois, uma análise da Lei PACTE, dos seus objectivos, das perspectivas de transformação das empresas francesas, bem como uma definição de SCOP de autogestão. A segunda parte é apoiada por um inquérito qualitativo sobre a percepção dos empregados deste tipo de empresas auto-geridas sobre questões relacionadas com a propriedade e governação da empresa; a lei PACTE, o lugar da empresa na sociedade e a empresa política.

Este estudo destaca o potencial de inovação encontrado nestas empresas auto-geridas e o seu desejo de lutar, na sua própria escala, contra as questões e desafios ambientais e sociais que a nossa sociedade enfrenta. Finalmente, este estudo abre o caminho para mais investigação científica sobre estas empresas, o seu modo de funcionamento e a possibilidade que oferecem aos seus empregados de se emanciparem.

Palavras-chave: Democracia empresarial; Integração dos trabalhadores; SCOP; Inovação organizativa; Questões ambientais e sociais.

Abstract

This work constitutes a study which aims to analyse the theme of democracy in the enterprise through the integration of employees in strategic decisions of the enterprise, based on the practical experience of employees working in self-managed production cooperative structures. The dissertation main objectives are to analyse the degree of employee awareness of the impact of their participation in the strategic decisions of the company. Then, to analyse the degree of employee awareness of the issues and challenges that our human society is bound to face. The study consists of a first theoretical part on the theme of the analysis of the organisational structure of the traditional company in France. Then an analysis of the PACTE Law, its objectives, the perspectives of transformation of French companies as well as a definition of self-managing SCOP. The second part is supported by a qualitative survey on the perceptions of employees of these types of self-managing enterprises on issues related to enterprise ownership and governance; the PACTE law, the place of the enterprise in society and the political enterprise.

This study highlights the potential for innovation found in these self-managed enterprises and their willingness to fight, on their own scale, against the environmental and social issues and challenges facing our society. Finally, this study opens the way for further scientific research into these enterprises, their mode of operation and the possibility they offer their employees to become emancipated.

Keywords: Corporate democracy; Employee integration; SCOP; Organisational innovation; Environmental and social issues.

Remerciements

Je tiens à remercier, en premier lieu, Madame Teresa TOLDY, Professeur titulaire à l'université Fernando Pessoa, pour sa patience, sa confiance ainsi que ses précieux conseils qui m'auront permis de réaliser ce travail que je suis fier de présenter aujourd'hui.

Je remercie vivement Monsieur Felipe KOCH, coordinateur de l'option Brésil du Master de Management et Commerce International – parcours axé sur l'Innovation Sociale, la Transition Sociétale des Entreprises, la Résolution des Problèmes et l'Impact sur la Société, pour sa pédagogie, sa confiance et sa gentillesse.

Je remercie également Monsieur Andrei NETTO, professeur à l'Université Paris Est Créteil et fondateur du média Headline, pour sa passion, la pertinence de ses propos et l'envie d'en apprendre toujours plus qu'il a su nous transmettre.

Je tiens tout particulièrement à remercier ma famille, mes amis, Yanis AIT-ARAB, Louis DANTON et plus particulièrement ma cousine Anouck BINET-FAUVET qui a su être de bon conseil dans les périodes de doutes et qui a été source de motivations.

Laëtitia et Lenny je salue votre soutien et je n'oublierai pas l'entraide qui a su animer ce mémoire.

Enfin, papa, maman, ce travail est aussi le fruit de l'éducation que vous m'avez donnée, je vous en serai éternellement reconnaissant. Merci pour votre soutien et vos conseils.

Table des matières

Resumo	V
Abstract	VI
Remerciements	VII
Table des matières	VIII
Introduction	1
I Analyse de la structure organisationnelle de l'entreprise en France	4
1 Les différents modèles de gouvernance de l'entreprise traditionnelle en France	4
1.1 Qui est propriétaire de l'entreprise ?	4
1.1.1 Le point de vue économique	7
1.1.2 Le point de vue juridique	7
1.1.3 Le point de vue social	11
1.2 Modèle organisationnel de l'entreprise & gouvernance d'entreprise	14
1.2.1 Le rôle des actionnaires	14
1.2.2 Participation des salariés au gouvernement d'entreprise	18
1.2.3 Gouvernance et théorie des parties prenantes	24
2 Quel avenir pour les entreprises en France, la démocratisation de l'entreprise ?	31
2.1 Loi PACTE	33
2.1.1 L'origine de la loi PACTE	33
2.1.2 Droit et intérêt social	38
2.1.3 L'entreprise politique	40
2.1.4 Loi PACTE et gouvernance d'entreprise	42
2.2 L'économie sociale et solidaire comme modèle de gouvernance	43
2.2.1 Les Sociétés coopératives de production (SCOP)	44
2.2.2 SCOP Autogestionnaire	46
II Méthodologie de l'étude	50
1 Objectif	50
2 Participation	51
3 Recrutement	52
4 L'entretien	53
5 Collecte, traitement et analyse des données	54
III. Présentation des données et discussion	54
1 La propriété de l'entreprise et sa gouvernance	55
2 Loi PACTE, place de l'entreprise dans la société.	58
3 L'entreprise politique	63

4 Discussion des données	66
4.1 La propriété de l'entreprise et sa gouvernance.....	66
4.1.1 Démocratie et intégration des salariés aux décisions	68
4.2 Loi PACTE, place de l'entreprise dans la société	69
4.3 L'entreprise politique	70
IV Conclusion.....	73
Bibliographie	76
Annexes :	82
Annexe 1	82
Annexe 2 : Guide d'entretien	83
Annexe 3 : Lettre de la commission éthique	86

Introduction

Nous fixons également une ambition pour le capitalisme pour qu'il se renouvelle, pour qu'il soit plus juste, pour qu'il soit plus équitable. Nous voulons un capitalisme qui ait du sens et le profit ne peut pas être le sens unique du capitalisme. Le profit est nécessaire, il n'est certainement pas suffisant. Nos entreprises aujourd'hui participent à la construction de la société, à la transformation de notre vie quotidienne. Elles doivent transformer notre société en donnant du sens à leur action. La lutte contre le réchauffement climatique, la lutte contre les inégalités, l'inclusion des personnes les plus fragiles. Ce sont des objectifs qui ne sont pas uniquement ceux de la puissance publique, ils doivent être aussi les objectifs des entreprises privées et de notre nouveau capitalisme. (Le Maire, 2019, p. 3).

Ce sont les propos tenus par Bruno Le Maire, ministre de l'Économie et des Finances, au moment de la lecture définitive de la loi PACTE (2019). Nous observons à travers ses mots une ambition de vouloir bousculer le capitalisme actuel avec l'aide des entreprises. Ces dernières seraient en appui de la puissance publique. Cependant, ces entreprises ont-elles la capacité d'être vectrices d'innovation dans la création d'un nouveau capitalisme ?

Il est important de noter que nous sommes passés d'une économie industrielle à une économie de service sans pour autant changer, en France, les structures de nos entreprises traditionnelles. Du XXe siècle au XXIe siècle le contenu du travail a évolué et le marché a connu des modifications. De ce fait, Antoine Lyon-Caen et Quentin Urban (2012), constatent que les entreprises du siècle dernier sont aujourd'hui dépassées. Des notions de base peuvent aujourd'hui être questionnées comme la propriété de l'entreprise ou encore l'intégration des salariés (Lyon-Caen & Urban, 2012). Nous le notons dans les propos de M. Le Maire (2019), l'entreprise doit se transformer pour atteindre cet objectif de modification du capitalisme. Il est donc nécessaire d'identifier à la fois les causes de ce décalage et les outils à la disposition des entreprises pour se transformer.

Le travail qui suit s'est construit essentiellement sur la base de deux observations. La première étant que l'entreprise traditionnelle ne semble plus attirer les jeunes. Elle doit se métamorphoser. De plus en plus de jeunes ne veulent plus travailler « pour enrichir un dirigeant au-dessus d'eux », beaucoup souhaitent s'orienter vers l'entrepreneuriat afin d'être leur propre patron (Notat & Senard, 2018). De plus, une partie des salariés et des

Démocratie en entreprise :

Étude de l'impact de la participation des salariés aux décisions de l'entreprise.

futurs travailleurs ont perdu le sens qu'ils pouvaient trouver au travail auparavant. Trouver un sens à son travail devient un critère important pour les jeunes générations avec l'essor de la responsabilité sociale et environnementale des entreprises (Notat & Senard, 2018). La crise Covid, les incendies de plus en plus fréquents, l'amplification des inondations sont des crises climatiques qui préoccupent les Français. A cela se rajoutent les différentes crises sociales que nous vivons depuis l'épisode des Gilets Jaunes en 2019 jusqu'à la grève, récente, des salariés de Total réclamant une justice sociale au travail. La responsabilité du capitalisme actuel est mise en avant à travers de nombreuses manifestations en France. Il y a donc une volonté, chez une partie des Français, de transformer ce capitalisme.

En réponse à cela le gouvernement d'Emmanuel Macron, lors de son premier mandat 2017-2022, a tenté d'apporter une solution en promulguant le 22 mai 2019 une loi relative à la croissance et à la transformation des entreprises (Loi PACTE). Une des ambitions de cette loi est de donner les clés aux entreprises afin d'apporter des solutions face aux défis à venir et d'innover.

La seconde observation, ayant orientée ce travail, fut la découverte du modèle d'entreprise de Société Coopérative de Production (SCOP) en autogestion garantissant une démocratie ainsi qu'une participation des salariés aux décisions stratégiques poussées à l'extrême. La démocratie en entreprise semble être possible au sein de ces organismes. En 2020 ont été recensés 2 409 SCOP, représentant environ 67 000 salariés (en additionnant les SCIC et Coop Loi47). Ce type d'entreprises est encore très minoritaire (SCOP idf).

Les SCOP disposent d'une gouvernance démocratique du fait que « les salariés ayant le statut d'associé sont obligatoirement associés majoritaires de la société. » 51% du capital est donc détenu par les salariés. Les SCOP fonctionnent selon le principe « un salarié associé = un vote » (Bercy Infos, 2022).

Cependant, très peu d'analyses scientifiques ont été réalisées afin d'observer le rôle que pourrait jouer ce type d'entreprises dans la résolution des défis à venir et la transformation du capitalisme souhaitées par Bruno Le Maire.

Démocratie en entreprise :

Étude de l'impact de la participation des salariés aux décisions de l'entreprise.

C'est dans ce sens que s'oriente ce travail. L'objectif à travers les recherches qui suivent est de d'observer du point de vue des salariés, de ces entreprises SCOP autogestionnaire, leur perception sur le rôle que pourrait jouer ces entreprises face aux crises climatiques et sociales ainsi que dans la transformation du capitalisme.

Les objectifs principaux de cette étude sont, tout d'abord, d'analyser le degré de conscientisation des salariés sur l'impact de leur participation aux décisions stratégiques de l'entreprise. Puis, d'analyser le degré de conscientisation des salariés aux enjeux et défis que notre société humaine est amenée à rencontrer.

Ce travail se décompose en deux grandes parties, une première, théorique, analysant la structure organisationnelle de l'entreprise traditionnelle en France dans un premier temps. Puis, dans un second temps, une analyse de la Loi PACTE, de ses objectifs, des perspectives de transformation des entreprises françaises ainsi qu'une définition des SCOP autogestionnaires. La seconde partie de ce travail est axée sur l'étude de deux entretiens qualitatifs avec deux salariés d'entreprises en autogestion. Ces entretiens ont pour objectif d'analyser la perception des salariés interviewés sur trois grandes thématiques :

- 1^{er} thème : La propriété de l'entreprise et sa gouvernance.
- 2nd thème : Loi PACTE, place de l'entreprise dans la société.
- 3^{ème} thème : L'entreprise politique.

Puis, également, de répondre aux objectifs principaux définis préalablement. Notre étude se soldera par une discussion entre la partie théorique et la partie empirique. Cela permettra d'observer si les propos des personnes interviewées viennent valider, nuancer ou contredire des concepts définis dans la partie théorique.

I Analyse de la structure organisationnelle de l'entreprise en France

1 Les différents modèles de gouvernance de l'entreprise traditionnelle en France

1.1 Qui est propriétaire de l'entreprise ?

Quelle est l'importance d'analyser la notion de propriété de l'entreprise ?

L'analyse des propriétaires de l'entreprise nous permettra de comprendre qui doit en assumer la responsabilité, qui décide pour elle et pour qui agit-elle. C'est la base de la gouvernance d'entreprise, à partir de laquelle nous pourrions développer notre recherche et tenter de répondre aux questions centrales de ce travail. Si, dans un cadre démocratique, il est important de définir qui sont les acteurs de cette démocratie, dans le cadre entrepreneurial savoir qui sont les propriétaires de l'entreprise joue un rôle central dans le partage des pouvoirs décisionnels. Selon Pierre Yves Gomez :

Le gouvernement (ou gouvernance) de l'entreprise est un ensemble de dispositions légales, réglementaires ou pratiques qui délimitent l'étendue du pouvoir et des responsabilités de ceux qui sont chargés d'orienter durablement l'entreprise. Orienter l'entreprise signifie prendre et contrôler les décisions qui ont un effet déterminant sur sa pérennité et donc sa performance durable. (Gomez, La gouvernance d'entreprise, 2021, pp. 12-13).

La gouvernance d'entreprise établit donc les « règles du jeu à l'intérieur desquelles doivent opérer les décideurs » (Rémillard, 2010, p. 145). Lorsque nous faisons le parallèle avec la gouvernance politique il existe différents types de gouvernement, oligarchie, tyrannie, démocratie, etc... L'entreprise est le lieu où le salarié passe la majeure partie de son temps, elle est le lieu d'interactions sociales, de prises de décisions. L'objectif ici, est d'analyser si l'entreprise peut-être le lieu d'expression d'une gouvernance et d'un gouvernement démocratique. La démocratie entrepreneuriale, régime de référence pour les entreprises capitalistes et modèle de comparaison pour les régimes réels de gouvernance, est décrite par Pierre-Yves Gomez comme :

Le régime qui articule les trois pouvoirs, souverain, exécutif et de surveillance, dans les conditions suivantes : (1) les acteurs détenant chaque pouvoir les exercent activement ; (2) aucun

Démocratie en entreprise :

Étude de l'impact de la participation des salariés aux décisions de l'entreprise.

acteur n'exerce en même temps deux pouvoirs. (Gomez, La gouvernance d'entreprise, 2021, p. 38).

Il n'existe pas de définition unique de la propriété d'entreprise en raison de l'existence de différents concepts de propriété d'entreprise dans différentes disciplines. En utilisant des ressources bibliographiques scientifiques et quelques données statistiques, nous présenterons les définitions, les concepts et leurs évolutions dans le temps, d'un point de vue économique et juridique. Sera, également, abordé le point de vue social au travers de l'analyse de la question de la responsabilité sociale des entreprises. Nous ferons la distinction entre ces trois approches, économique, juridique et sociale afin de comprendre la complexité de la notion de propriété des entreprises.

Tout d'abord, il convient de définir les entreprises que nous allons analyser dans cette partie. L'objectif de ce travail étant d'analyser la démocratie en entreprise, il convient d'étudier des entreprises où le pouvoir se partage entre plusieurs personnes.

L'analyse portera sur 2 types d'entreprises : La Société A Responsabilité Limitée (SARL) et les Société par Actions Simplifiée (SAS). En effet, même s'il existe également une autre forme de société très courante en France¹, l'entreprise individuelle (EURL), dans laquelle il n'y a qu'un seul actionnaire et donc un seul propriétaire, celle-ci est hors champ de l'étude.

Le principal avantage de la SARL et de la SAS porte sur le concept de responsabilité limitée grâce auquel les associés « ne supportent les pertes qu'à concurrence de leurs apports » (Commerce, 2009).

Selon l'article L223-3 du code de commerce la SARL est un type d'entreprise comprenant au maximum 99 associés (Commerce C. d., Article L223-3, 2004). Le capital de la société à responsabilité limitée n'a pas de maximum. Le seuil minimal de capital requis pour la création d'une SARL est de 1€. « Le montant du capital de la

¹ 15% des entreprises en France en 2018 sont des EURL selon l'INSEE dans la « Démographie des sociétés et desEI ».

Étude de l'impact de la participation des salariés aux décisions de l'entreprise.

société est fixé par les statuts » (Commerce C. d., Article L223-2, 2003). Cependant, l'apport réalisé par chaque associé définira le pourcentage de parts qu'il détient et donc de fait son importance dans l'entreprise. La SARL est dite hybride, elle est un mixte entre la société de personnes et la société de capitaux. Elle combine à la fois la notion d'intuitu personae², qui rappelle l'importance de l'associé, et la responsabilité limitée des associés à hauteur de leur apport qui est une caractéristique de la société de capitaux.

La SARL est beaucoup plus simple à créer qu'une SAS. Le statut de SARL est souvent utilisé par les artisans, commerçants, industriels ou professions libérales. Ces deux statuts de sociétés font partie des sociétés commerciales (Commerce C. d., Article L210-1, 2000).

Ce qui diverge fondamentalement est le fait que la SARL peut être gérée par un ou plusieurs gérants. Il est obligatoire que le ou les gérants de SARL soient des personnes physiques (Commerce C. d., Article L223-18, 2015).

La SAS, quant à elle, est dirigée par un président. Ce dernier peut-être une personne physique ou morale nommée dans les conditions prévues par les statuts rédigés par les associés (Commerce C. d., Article L227-7, 2000).

Pour finir, l'EURL ou SARL à associé unique désigne les entreprises où il n'y figure qu'un seul associé. Contrairement aux entreprises individuelles, ici le patrimoine personnel de l'associé unique est protégé à hauteur de ses apports (Vacrate, 2021).

² L'expression latine définit un contrat, qui est conclu en fonction du type ou de la qualité de la relation qui existe entre les signataires.

1.1.1 Le point de vue économique

D'un point de vue économique, nous pouvons définir les propriétaires d'une entreprise comme les personnes contribuant au capital de cette dernière. En France, il n'y a pas qu'une seule forme de société et de rassemblement de capitaux. Dans le paysage économique français, en dehors de l'EURL (Entreprise unipersonnelle à responsabilité limitée), il est rare que les sociétés soient dirigées par un seul actionnaire et/ou propriétaire. Les statistiques de l'Institut national de la statistique et des études économiques (INSEE), publiées le 27/02/2020 dans le rapport « Démographie des sociétés et des EI », montrent qu'en 2018 en France 61% des sociétés créées étaient des SAS (Société par Action Simplifiées) et 36% des SARL (Société A Responsabilité Limitée). Ces types de sociétés sont tenus d'avoir plusieurs propriétaires (au moins 2). On se rend compte alors que la propriété de l'entreprise est partagée entre différents acteurs, ayant réalisé un apport en capital à l'entreprise, que l'on appelle « actionnaires ». L'apport au capital peut se faire sous différentes formes : financière, en nature (apport d'actifs autres que financiers), ou par la mise à disposition de l'entreprise d'une compétence spécifique.

1.1.2 Le point de vue juridique

En France, il n'existe pas de définition juridique de l'entreprise. L'entreprise n'est qu'une notion économique qui définit l'entreprise individuelle dans laquelle le propriétaire unique est responsable de toutes les dettes de l'entreprise sur son patrimoine personnel. Toutefois, le mot "société" permet de donner une définition juridique à d'autres types de sociétés qui coexistent dans le paysage juridique et économique français, comme les SARL, les SA, etc.

L'article 1832 du Code civil Français dispose qu'« une société est constituée par deux ou plusieurs personnes qui conviennent, par contrat, d'affecter des biens ou leur industrie à une entreprise commune en vue de partager les bénéfices ou de bénéficier des économies qui peuvent en résulter. »

Il existe trois éléments essentiels en droit français selon cet article 1832 du Code Civil :

Démocratie en entreprise :

Étude de l'impact de la participation des salariés aux décisions de l'entreprise.

- Contributions au capital,
- L'intention de participer aux résultats ou aux pertes,
- L'*affectio societatis* : la volonté des futurs actionnaires de former un « corps ».

La notion de partage entre plusieurs personnes, que nous avons définie précédemment dans la partie économique, se retrouve également dans les textes de la loi française, mentionnés ci-dessus. La propriété de la société semble être partagée entre les actionnaires même si le terme de « propriété » n'est pas mentionné.

De plus, la définition juridique de la propriété implique également une notion de responsabilité. Définir juridiquement la responsabilité des actionnaires pour les actes ou faits imputables à l'activité de la société et vérifier comment ils sont responsables nous permettra d'analyser s'ils remplissent toutes les conditions préalables à la définition de la propriété.

S'agissant de la SARL, le premier article du Code de Commerce traitant des SARL (article L.223-1, paragraphe 1) dispose qu'« une société à responsabilité limitée est constituée par une ou plusieurs personnes qui ne supportent les pertes qu'à hauteur de leurs apports ». En d'autres termes, un actionnaire d'une société à responsabilité limitée ne peut être poursuivi sur ses biens personnels pour des dettes contractées par la société. Au regard de cette définition juridique et de l'implication de la responsabilité juridique des actionnaires nous pouvons dire qu'ils sont donc les propriétaires légaux de la société, puisque nous avons pu prouver qu'ils devaient en assumer la responsabilité (bien que limitée). Cette propriété correspondrait à celle que nous avons définie économiquement et serait donc répartie entre les actionnaires en fonction de leurs apports au capital.

Cependant, dans la définition des sociétés commerciales³, un mot important est introduit à l'article L210-6 du code de commerce : « Les sociétés commerciales ont la

³ Une société commerciale exerce un type d'activité à but lucratif ou avec une forme juridique de nature commerciale.

Étude de l'impact de la participation des salariés aux décisions de l'entreprise.

personnalité juridique à compter de la date de leur immatriculation au registre du commerce et des sociétés. »

La notion de personnalité juridique⁴ y est inscrite. La personnalité juridique signifie, qu'au regard du droit français, l'entreprise bénéficie de la notion de personnalité morale. Elle existe en tant que personne. L'INSEE⁵ précise qu'une personne morale, en droit français, est un groupement doté de la personnalité juridique. Ce groupement peut comprendre aussi bien des personnes physiques que des personnes morales. Avoir la personnalité juridique signifie que l'entité juridique a des droits et des devoirs. Tout ce qui possède une personnalité juridique devient automatiquement un sujet de droit.

Bailly-Masson (2008, p. 101) explique que la personnalité morale permet d'« obtenir l'autonomie patrimoniale (...) et une certaine autonomie de décision.»

La personnalité morale de la société permet un détachement de la responsabilité des actionnaires. « La personnalité morale permet de séparer nettement patrimoine professionnel et patrimoine non professionnel. Le sort de l'un ne dépend plus alors du sort de l'autre. » (Bailly-Masson, 2008, p. 104). Le passage en société et donc l'abandon du statut d'entreprise permet l'obtention de la personnalité morale. (Bailly-Masson, 2008). Sous le régime de l'entreprise, « l'entrepreneur est tenu des dettes de l'entreprise sur ses biens personnels » (Bailly-Masson, 2008, p. 100). Grâce à la personnalité morale les actionnaires ne seront responsables qu'à hauteur de leurs apports au capital de l'entreprise. Cette notion de personnalité juridique complexifie la définition même de la propriété d'une entreprise. Sous quelles conditions pourrions-nous être propriétaires d'un sujet de droit ? La société dotée de la personnalité juridique a des droits et des obligations similaires en certains points à ceux de l'homme (mais pas tous identiques). Boulois (2013) indique que la société est dotée de :

Droits fondamentaux relatifs à la protection de la propriété et de droits fondamentaux relatifs à l'accès à la justice et au fonctionnement de celle-ci. La liberté d'expression, la liberté de religion, la liberté d'association, la liberté de réunion, la liberté d'entreprise et le principe d'égalité sont également des droits fondamentaux qui ont été attribués à la personnalité morale. Ces droits ont

⁴ "Personnalité morale" en français.

⁵ Institut national de la statistique et des études économiques. Chargé de la production, de l'analyse et de la publication des statistiques officielles en France, depuis 1946.

Démocratie en entreprise :

Étude de l'impact de la participation des salariés aux décisions de l'entreprise.

été critiqués comme une « marchandisation de la nature humaine » ou « une déculturation des droits de l'homme ». (Boulois, 2013, p. 203-219)

Les droits fondamentaux sont un ensemble de droits et de libertés destinés aux personnes humaines et non au sujet de droit. Ils ont été étendus aux entités personnifiées et cela a créé une certaine ambiguïté soulevée par Boulois dans son analyse. En effet, des droits humains ont été attribués à des personnes non humaines. De plus, la personne morale a deux faces, un côté social (représenté par les personnes la composant) et l'aspect sujet de droit.

L'entreprise dotée de la personnalité morale semble se rapprocher de la nature humaine face à la justice. La dernière décision, du 22/10/2002, de l'ancienne CJCE⁶ reconnaissant le droit à la vie privée d'une personne morale en est encore un exemple. La liberté, étant un droit fondamental principal en France, nous pouvons émettre l'hypothèse qu'il serait insensé d'être le propriétaire d'un sujet de droit. Il ne serait donc pas possible de se proclamer propriétaire d'une entreprise dotée de la personnalité morale. Juridiquement, en droit français, aucun texte n'attribue à la personne morale un propriétaire.

Dans cette partie juridique, il n'y a pas de définition réelle et explicite de la propriété de l'entreprise. Nous retrouvons deux concepts. Le premier est celui de la responsabilité partagée (limitée) de la société au moment de sa création, comme la SARL, qui désignerait de fait les actionnaires comme les propriétaires de la société. En effet, le fait que les actionnaires soient responsables à hauteur de leur apport vis-à-vis de l'entreprise montre qu'ils en détiennent une part de propriété.

Le second concept est celui de la personnalité morale qui impliquerait que l'entreprise n'a pas de propriétaire réel. L'entreprise agit pour elle-même, a des droits fondamentaux et des obligations et se détache de la responsabilité des actionnaires. Nous pouvons donc supposer qu'elle n'a pas de propriétaire.

⁶ Cour de justice européenne

1.1.3 Le point de vue social

Le point de vue social est sans doute le sujet le plus discuté actuellement par les chercheurs. Nous tenterons ici d'analyser dans un premier temps la notion de bien commun applicable à l'entreprise. Dans un second temps, nous observerons ce que dit la recherche académique à propos de la notion de responsabilité sociale des entreprises. L'objectif de cette partie est de comprendre quel rôle social peut jouer ou joue déjà l'entreprise dans notre société.

Que signifie cet aspect social de la propriété de l'entreprise ? Qu'est-ce que la responsabilité sociale des entreprises ? L'entreprise peut-elle être un bien commun au service de la société ? Cette dernière hypothèse pourrait aller à l'encontre de ce que nous avons défini précédemment : le fait que la société appartienne à ses actionnaires d'un point de vue économique et juridique.

Pourquoi l'entreprise devrait-elle être considérée comme un bien commun ? C'est ce que Chapas tente d'expliquer dans son article, où il fait le constat suivant :

À l'heure où il convient de relever des défis immenses pour l'humanité (explosion démographique, grandes vagues migratoires, faim dans le monde, transition énergétique, applications des technosciences, privatisation du vivant, questions de cyber-sécurité, etc.) c'est là, en effet, une raison suffisante pour justifier que les chercheurs explorent de nouvelles manières de concevoir l'entreprise via le prisme du bien commun et des opportunités de développement économique renouvelé sur des bases humanistes et personnalistes. (Chapas, 2020, p. 53)

Définir l'entreprise comme un bien commun reviendrait à définir sa propriété comme commune à toute notre société. Un bien commun est un bien non exclusif, la notion de propriété y perdrait donc tout son sens. Pour Chapas (2020), actuellement l'entreprise répond aux règles du capitalisme, celles-là mêmes « qui justifie que les entreprises puissent fermer des sites de production pourtant rentables afin de mieux satisfaire aux exigences de création de valeur pour l'actionnaire. » (Chapas, 2020, p. 53)

Lorsque nous regardons les nouveaux défis auxquels est et sera confrontée l'humanité,

Étude de l'impact de la participation des salariés aux décisions de l'entreprise.

il semble essentiel de définir un nouvel objectif de redéfinition de l'entreprise et de sa finalité.

En posant la question du bien commun comme finalité de l'entreprise cela permettrait, selon Chapas, (2020), de voir si cette notion pourrait permettre à l'entreprise de trouver un sens.

Chapas voit l'entreprise comme un acteur de notre société. Pour lui une partie des réponses, face aux défis que nous affrontons déjà et que nous continuerons d'affronter dans le futur, pourra être apportée par les entreprises.

Théoriser l'entreprise comme bien commun ne revient pas seulement à la définir comme un bien appartenant à tous comme le décrit Chapas. L'idée du bien commun peut aussi avoir un sens plus philosophique basé sur « la théorie de l'entreprise ou de l'action collective fondée sur le projet, ou Project-Based View (PBV) » (Desreumaux & Bréchet, 2013, p. 87). En effet, étant constitués de nombreux acteurs aux intérêts divergents, définir le projet de l'entreprise comme bien commun permettrait l'intégration de tous ces acteurs. L'entreprise ne serait plus la chose des actionnaires mais le projet de tous ces acteurs. Réduisant de fait la conflictualité et les divergences au sein de l'organisation (Desreumaux & Bréchet, 2013). Cette réunion d'acteurs sous un même projet pourrait peut-être permettre plus d'implication et donc d'innovation.

Au-delà de la notion de bien commun, l'entreprise a une certaine responsabilité sociale. Cette notion de responsabilité sociale des entreprises est très présente dans le débat scientifique actuel. Cependant, la revue littéraire réalisée par Latapí Agudelo, Jóhannsdóttir et Davídsdóttir (2019) démontre que la responsabilité sociale des entreprises n'est pas un sujet nouveau. En effet, de tout temps les entreprises se sont adaptées aux pressions sociales qu'elles ont pu connaître. La recherche académique et les premiers écrits scientifique sur ce sujet datent de 1953 avec Bowen, qui a défini les responsabilités sociales des dirigeants d'entreprises comme « les obligations des hommes d'affaires de poursuivre des politiques, de prendre des décisions ou de suivre des lignes d'action qui sont souhaitables en termes d'objectifs et de valeurs de notre société » (Bowen, 1953, p. 6). Les objectifs et valeurs de notre société ont été amenés

Étude de l'impact de la participation des salariés aux décisions de l'entreprise.

à changer au cours de l'histoire. En 1960, Keith Davis expliquait déjà que les changements sociaux, politiques ou encore économiques créaient une pression sur les entrepreneurs. L'entreprise était obligée de prendre en compte ces pressions et de réexaminer le rôle qu'elle souhaitait jouer dans la société (Davis, 1960).

Sans forcément considérer l'entreprise sous le prisme du bien commun il semblerait qu'elle ait, de fait, une responsabilité envers la société. Même si l'entreprise n'appartient pas à tout le monde, elle se doit de prendre en compte les critiques et les pressions exercées par la société.

Par ailleurs, le comité de développement américain (CED) a, dans les années 1970, publié deux publications (Baumol, Likert, Wallich, & McGowan, 1970 ; Allen, 1971) reflétant une nouvelle logique en ce qui concerne les rôles et les responsabilités des entreprises. La CED se définit comme sur son site officiel comme étant une « organisation à but non lucratif, non partisane et dirigée par des entreprises fournit des analyses bien documentées et des solutions raisonnées dans l'intérêt de la nation. » (CED, n.d.). Au travers de ces deux publications il est demandé aux entreprises américaines de « contribuer davantage à la qualité de la vie américaine qu'en fournissant simplement des quantités de biens et de services. » (Development, 1971, p. 16).

Pour Chapas, l'entreprise, en tant que bien commun, est un réel acteur de la société ; elle agit directement pour elle, son objectif semble être tourné vers la satisfaction de la société humaine. En revanche, lorsque nous faisons référence à la responsabilité sociale de l'entreprise, cette dernière semble modeler ses actions et ses orientations en fonction de la pression exercée par les changements sociaux, politiques et économiques. Ce sont deux manières de fonctionner différentes. Cela nous pousse à nous interroger sur le fonctionnement des entreprises ainsi que leurs objectifs.

Pour conclure cette partie, nous pouvons admettre qu'il n'existe pas de définition claire de la propriété des entreprises, elle diffère selon le prisme que nous choisissons d'analyser. L'examen des aspects économiques, juridiques et sociaux nous donne une base solide pour comprendre la complexité de la définition des propriétaires de

Étude de l'impact de la participation des salariés aux décisions de l'entreprise.

l'entreprise. Cela nous a permis de mettre en lumière les différentes hypothèses qui peuvent être émises sur cette question.

Après avoir analysé cette notion de la propriété des entreprises, nous pouvons maintenant observer comment les mécanismes de gouvernance fonctionnent au sein de l'entreprise. Cela nous permettra de comprendre comment chaque acteur de l'entreprise (salarié, actionnaire, partie prenante) a ou n'a pas d'influence sur la définition de la stratégie, sa mise en œuvre et son impact sur la société.

1.2 Modèle organisationnel de l'entreprise & gouvernance d'entreprise

1.2.1 Le rôle des actionnaires

Une confusion est souvent commise lorsque l'on parle des pouvoirs décisionnels de l'entreprise. Il convient donc de clarifier la différence entre la direction d'une entreprise et ses actionnaires. En effet, être le gérant d'une entreprise ne signifie pas nécessairement en être le propriétaire. Les actionnaires de l'entreprise apportent des fonds, des brevets et du capital social. Alors que la direction se verra confier le contrôle de l'entreprise par le biais d'un contrat, d'une franchise, d'une licence ou d'un brevet. Nous pouvons donc constater que leur participation n'est pas la même, la direction de l'entreprise est plus orientée vers un rôle d'exécution alors que les actionnaires sont plus orientés vers un aspect de contribution financière et de la définition de la stratégie de l'entreprise.

Être actionnaire donne accès à la participation au conseil d'administration (CA) de l'entreprise où sont discutés la stratégie et les objectifs de l'entreprise. « Le conseil d'administration est l'organe essentiel de la gouvernance des entreprises » (Loulid, 2019, p. 4) . En effet, il permet le contrôle direct de la direction par les actionnaires.

Les décisions stratégiques de l'entreprise sont prises dans les conseils d'administration. Pour Rebérioux le CA exerce une double fonction :

Démocratie en entreprise :

Étude de l'impact de la participation des salariés aux décisions de l'entreprise.

Une fonction de surveillance, d'un côté, et de fonction stratégique ou de conseil, d'un autre côté. La fonction de surveillance vise à valider les comptes de l'entreprise, à choisir et à révoquer le directeur général (DG) ainsi qu'à déterminer sa rémunération. La fonction stratégique vise à aider aux décisions majeures telles que les acquisitions et les fusions et à définir les lignes directrices de la stratégie (mise en œuvre par le DG). (Rebérioux & Roudaut, 2018, p. 163).

Un actionnaire peut voter lors de cette réunion et donner son avis. Les actionnaires ont donc un rôle très important dans la vie de l'entreprise et sa projection dans l'avenir. Mais comment cette stratégie est-elle définie et sur quelle base les actionnaires prennent-ils leurs décisions ?

La plupart du temps, les actionnaires ne prennent des décisions que pour leurs propres intérêts. Comme nous le dit Robé :

La société est la propriété des actionnaires, nous dit-on, et doit être gérée par les administrateurs (ses mandants) dans leur seul intérêt. L'intérêt de l'entreprise est donc le même que l'intérêt social, qui est la même chose que l'intérêt des actionnaires. (Robé, 2013)

L'entreprise ici ne semble fonctionner que dans un seul but, satisfaire les intérêts de ses actionnaires. Ces derniers ne semblent pas se soucier des parties prenantes ou encore des externalités de l'entreprise. Ils agissent seulement dans leur intérêt propre. Vouloir que les actionnaires se soucient forcément des externalités de l'entreprise c'est se confronter à la « solennité du droit de propriété. Les propriétaires font ce qu'ils veulent de leurs affaires ; et donc les actionnaires font ce qu'ils veulent des entreprises ». (Robé, 2013)

Selon Friedman (1970) les actionnaires externes ou internes de l'entreprise ont tous le même objectif, à savoir obtenir un retour sur leur investissement. L'argent qu'ils mettent de côté et investissent doit être utilisé à bon escient pour augmenter leur valeur. Pour Friedman « la responsabilité sociale des entreprises est d'augmenter les profits. » (Friedman, 1970, p. 1).

De ce fait, si nous partons du postulat que les actionnaires font ce qu'ils veulent des entreprises, cette citation de Friedman (1970) reflète deux choses. La première est que, pour Friedman, la responsabilité de l'entreprise est uniquement orientée vers ses

Étude de l'impact de la participation des salariés aux décisions de l'entreprise.

actionnaires et non vers la société ou autres personnes. Puisque l'entreprise a été créée par ses actionnaires et agit pour eux, alors pourquoi devrait-elle être bénéfique à d'autres individus ?

La deuxième interprétation que nous pouvons faire de cette citation est la tendance des actionnaires à maximiser les profits. Cela les conduirait à se soucier encore moins des impacts que l'entreprise peut avoir sur la société, avec pour seul but un objectif financier.

Toutefois, cette seconde interprétation peut être contrebalancée par l'étude de l'agence de communication financière Havas (2014, p. 26). Selon l'étude, réalisée conjointement avec CSA, 75% des actionnaires individuels français visent la rentabilité à long terme (cf. Annexe 1), en pariant sur les performances de l'entreprise plutôt que sur un profit immédiat qui nécessiterait la revente de leurs actions. L'objectif reste le même pour les actionnaires français, faire du profit ; ce qui change c'est la durée de l'investissement et cette vision à long terme qu'ils ont.

Cette façon d'envisager l'investissement à long ou à court terme est très importante, notamment du point de vue de la gouvernance. Lorsque l'actionnaire investit son argent ou fait un apport en nature (biens matériels ou immatériels) dans une société, il en détient des actions et est donc l'un des « propriétaires » (économiquement parlant) de la société. Ainsi, grâce à ce statut, l'actionnaire participe aux décisions stratégiques de l'entreprise. L'état d'esprit de l'investisseur est donc essentiel lorsqu'il participe au processus de décision au sein de l'entreprise. C'est ce que nous allons essayer de détailler dans les points suivants.

Dans cette première partie nous avons pu voir que les actionnaires étaient en grande partie les décisionnaires de la stratégie de l'entreprise. Cependant, nous devons maintenant comprendre comment cette stratégie se met en place au sein de l'entreprise. Qui transfère les objectifs financiers définis par les actionnaires en CA au sein de l'entreprise et aux salariés. Est-il possible que la direction de l'entreprise, les salariés soient en désaccords avec les objectifs fixés par les actionnaires ?

Démocratie en entreprise :

Étude de l'impact de la participation des salariés aux décisions de l'entreprise.

On se rend compte que ce pouvoir de décider de la stratégie de l'entreprise est entre les mains des actionnaires qui décident ensuite de faire confiance à la direction.

Le rôle de la direction est de tout mettre en œuvre pour atteindre les objectifs fixés par les actionnaires. Par conséquent, le processus décisionnel de cet organe sera purement fonctionnel et opérationnel.

Nous pouvons observer que la direction est là pour diriger l'entreprise de la meilleure façon possible, dans le but de répondre aux attentes des actionnaires. Cette analyse met également en évidence la nécessité pour les deux parties, la direction et les actionnaires, d'être sur la même longueur d'onde et d'avoir les mêmes objectifs. Afin d'éviter tout problème. C'est la théorie de l' « agence ». La théorie de l'agence est une théorie qui trouve ses racines dans les années 1970, elle est le fruit d'une réflexion sur les relations entre les dirigeants et les actionnaires d'une entreprise.

Le problème fondamental de la théorie de l'agence se situe entre l'organe de direction et les actionnaires, qui peuvent avoir des objectifs très différents. (Bouziane & Mancera Nee Saci, 2018). Pour résoudre ce problème, les entreprises ont mis au point des méthodes permettant de garantir que les intérêts des dirigeants et des actionnaires soient d'égale importance. Il est pertinent d'analyser ces types de problèmes dans la gouvernance d'entreprise car cela révèle la complexité de la gouvernance. Les actionnaires ne doivent pas oublier que les gestionnaires (membres de la direction) ont également leurs propres objectifs et que ceux-ci peuvent être très différents des leurs. La gouvernance doit tenir compte de la voix de tous les acteurs de l'entreprise, sinon l'entreprise peut être affaiblie. L'entreprise doit fonctionner comme une entité qui veut atteindre le même objectif. Cependant, la définition de cet objectif reste la principale source de questionnement, qui doit le définir ?

1.2.2 Participation des salariés au gouvernement d'entreprise

Nous avons vu précédemment l'importance des actionnaires qui apportent à l'entreprise le capital lui permettant de fonctionner. Ils ont aussi le pouvoir de définir une stratégie à suivre, un objectif. Nous avons analysé la pertinence de la direction et nous nous sommes rendu compte qu'elle a le pouvoir opérationnel et fonctionnel qui permet de voir la stratégie définie par les actionnaires mise en œuvre dans l'entreprise. Mais nous n'avons pas abordé le rôle d'une des composantes fondamentales de l'entreprise, à savoir les employés.

Avant les années 1980, la voix des salariés était insignifiante. A cette époque « un salarié travaille, sous les ordres d'un employeur, et n'est pas là pour donner son avis ou participer aux décisions prises dans l'entreprise. » (Reberioux & Crifo, 2019, p. 6).

Mais deux mutations ont modifié ce paradigme où le salarié ne pouvait pas participer aux décisions de l'entreprise. Depuis les années 1980, la subordination n'est plus la règle, les entreprises, aux Etats-Unis et en Europe, reconnaissent qu'elles ont besoin d'un engagement plus fort de la part des employés, ce qui implique de leur donner une certaine autonomie afin que plus de créativité et plus d'intelligence émergent. Il faut se rappeler qu'avant cette période, la principale idéologie industrielle était le taylorisme, la répétition d'une même tâche sans réfléchir. Cela nous amène au deuxième changement de cette époque, à savoir la croissance des services et les changements technologiques qui ont alimenté le développement d'une économie fonctionnelle. (Reberioux & Crifo, 2019).

Plus il est demandé aux salariés de s'engager, de proposer, de s'investir, plus il est difficile de tenir ces salariés à l'écart des décisions qui les concernent directement (les rémunérations, les horaires de travail, etc.) ou même indirectement (la stratégie de l'entreprise, ses investissements, la vente d'actifs, etc.). (Reberioux & Crifo, 2019, p. 8).

Nous comprenons donc qu'il devient important de penser une nouvelle manière d'impliquer les salariés au sein du système de prise de décision stratégique.

La participation des salariés à la gouvernance d'entreprise suppose une gouvernance

Étude de l'impact de la participation des salariés aux décisions de l'entreprise.

partenariale. La France n'a aujourd'hui pas encore tranchée sur le modèle à suivre pour ses entreprises. En Grande Bretagne par exemple c'est la gouvernance actionnariale qui prime, alors qu'en Allemagne la gouvernance partenariale, aussi appelée codétermination, est de rigueur. En France aucun texte de loi n'oblige de choisir entre les deux. Cependant l'article 32 de la loi 2006-1770 oblige l'intégration progressive des salariés aux conseils d'administration pour les entreprises cotées comme nous le verrons ci-après (Hollandts & Aubert, 2019).

Avoir une approche partenariale de la gouvernance d'entreprise signifie l'intégration des salariés aux CA. Il existe deux voies d'accès aux conseils pour les salariés. La première étant via la voie syndicale. « Cette forme de représentation des salariés a été instaurée pour maintenir un équilibre des pouvoirs au sein des entreprises publiques et des anciennes entreprises publiques » (Hollandts & Aubert, 2019, p. 7). Aujourd'hui la représentation syndicale au sein des conseils tend à diminuer. Cela est dû à la transformation de ces entreprises publiques en entreprises à capitaux non soumis à ce régime précis. La seconde manière d'accéder aux conseils passe par les administrateurs salariés représentant les actionnaires salariés dans les entreprises cotées dont 3% du capital était détenu par leurs salariés. Il est obligatoire que l'entreprise élise un administrateur salarié (article 32 de la loi 2006-1770), au minimum (Hollandts & Aubert, 2019).

Quels sont les bénéfices d'une gouvernance partenariale et d'une intégration des salariés à la gouvernance d'entreprise ? En premier lieu, les salariés sont des « experts de l'interne » (Hollandts & Aubert, 2019, p. 11). Ils ont une connaissance de l'histoire de l'entreprise, de sa philosophie, de ses succès et de ses échecs. Tout ceci rend leurs participations et leurs connaissances comme une aide pertinente pour les autres membres du CA n'ayant qu'une connaissance superficielle de l'entreprise. « La présence de salariés au conseil permettrait de réduire l'asymétrie d'information globale » (Hollandts & Aubert, 2019, p. 11). Dans un second temps, en fonction des décisions prises dans les conseils d'administration, « les salariés supportent un risque majeur, qui est celui de la perte de leur capital humain, doublé de celui en capital financier quand ils sont actionnaires » (Hollandts & Aubert, 2019, pp. 10-11). Cette menace pesant sur les salariés les poussera à toujours chercher les meilleures solutions

Étude de l'impact de la participation des salariés aux décisions de l'entreprise.

pour que l'entreprise soit pérenne et continue à survivre dans cet environnement concurrentiel (Hollandts & Aubert, 2019). Cependant, ce modèle de gouvernance rencontre aussi certaines limites. En effet, la principale d'entre elle résulte de « l'asymétrie des pouvoirs » (Chapas & Hollandt, 2017, p. 59). Elle se traduit par la relation entre l'employeur et le salarié qui permet à l'employeur de sanctionner le salarié sans que ce dernier puisse sanctionner son employeur (Chapas & Hollandt, 2017). La participation des salariés n'ayant pas encore été théorisée, ce concept se heurte aussi au fait que sa définition reste encore floue. Il existe de nombreux type de participation des salariés (Chapas & Hollandt, 2017). Il est important de différencier deux systèmes :

La participation financière dont la fonction est d'associer le capital et le travail à des fins de performance économique et les systèmes de décision partagée qui soutiennent davantage l'enjeu d'une démocratisation de l'entreprise et d'une extension de la citoyenneté organisationnelle (Chapas & Hollandt, 2017, p. 60).

Il existe quatre formes de participation : la participation des travailleurs aux décisions opérationnelles par le biais de l'organisation du travail ; la représentation « institutionnalisée » des salariés par le biais des comités sociaux et économiques et de la négociation collective ; la participation financière (via l'actionnariat salarié) ; et enfin, la représentation des salariés par le biais d'administrateurs salariés dans les conseils d'administration (ou de surveillance). (Reberieux & Crifo, 2019). Seule la dernière forme est associée à une implication directe des salariés, en tant que tels, dans les décisions stratégiques et la gouvernance de l'entreprise (Reberieux & Crifo, 2019). Par conséquent, dans cette section, nous n'analyserons que l'actionnariat salarié et le cas de la représentation des administrateurs salariés au conseil d'administration.

L'actionnariat salarié implique que le salarié devienne un actionnaire de l'entreprise et, par conséquent, puisse, conformément à ce que nous avons défini précédemment, participer aux décisions stratégiques de l'entreprise.

L'objectif de cet actionnariat salarié est « d'accroître l'identification des employés aux objectifs de l'entreprise et de ses actionnaires. Cela devrait permettre de réduire les conflits et d'améliorer la productivité au travail. » (Reberieux & Crifo, 2019, pp. 32-

33).

Une question se pose aussi quant à l'actionnariat salarié et leur présence au sein des CA. Détenteur d'une partie du capital de l'entreprise, ils ne semblent plus être conviés en leurs qualités de travailleurs mais d'actionnaires. L'aspect de participation du salarié ou travailleur en tant que tel n'est plus aussi claire (Hollandts & Aubert, 2019). « C'est la synthèse que le modèle allemand de codétermination a réalisé depuis un demi-siècle en instituant la représentation des travailleurs. » (Hollandts & Aubert, 2019, p. 8).

Cela ne correspond pas réellement avec des objectifs de participation des salariés à la gouvernance d'entreprise. De plus, en France le pourcentage d'actions détenues par les travailleurs ne dépasse que très rarement 10% du capital social de l'entreprise. Cela pose la question du poids qu'auraient les salariés avec seulement 10% du capital social s'ils étaient invités au CA. Toutefois, en France, notamment si l'actionnariat salarié dépasse 3 % du capital social, des représentants salariés doivent être présents au conseil d'administration. Même en détenant des actions de l'entreprise les employés ne sont pas directement impliqués dans les conseils d'administration. Ils y sont représentés (Reberioux & Crifo, 2019).

Mais est-il vraiment juste et représentatif de n'avoir que quelques représentants de tous les actionnaires salariés ? Ce processus d'actionnariat salarié semble n'avoir été créé que dans le but de réduire les conflits entre actionnaires et travailleurs. La volonté de ce processus est d'impliquer davantage les travailleurs dans la philosophie de l'entreprise, mais pas de les intégrer pleinement dans le processus de prise de décisions stratégiques.

Alors comment les travailleurs peuvent-ils avoir accès au conseil d'administration ? Certains pays européens, en nombre croissant, prévoient, dans les sociétés privées, la représentation des salariés en tant que salariés, au sein des CA ou CS, avec droits de vote. L'objectif est de donner un pouvoir direct aux salariés en leur permettant de participer aux décisions les plus stratégiques. (Reberioux & Crifo, 2019, p. 40).

Leur participation se fait au nom de leur statut de salarié (et non par leur statut d'actionnaire) et concerne donc les décisions les plus stratégiques de l'entreprise. Ce mécanisme semble donc être essentiel afin que la forme d'intégration des salariés, aux

décisions stratégiques de l'entreprise, se rapproche des processus de négociation collective et de paritarisme utilisés au sein du concept de démocratie sociale.

« La démocratie sociale est la forme de gouvernement dans laquelle les partenaires sociaux participent à la régulation aux côtés de l'État et du pouvoir politique. » (Tendil, 2022, p. 73) En France, il existe deux types de démocratie, sociale et politique. La différence fondamentale entre les deux est que « le compromis entre les groupes d'intérêts est le mode de fonctionnement privilégié de la démocratie sociale quand la règle majoritaire qui repose sur la fiction que la majorité vaut unanimité est celui de la démocratie politique » (Laquière, 2019, pp. 123-124). Ce qu'explique l'auteur à travers cette citation est le fait que dans la démocratie politique, si l'on prend le cas de la présidence, le pourcentage d'opposition n'est pas pris en compte. Le parti élu déploiera son programme, dans la mesure du possible, sans se soucier de réaliser des compromis. Ces deux types de démocraties ne s'opposent pas au contraire mais se nourrissent ensemble. Cependant, la culture politique française fait que la démocratie politique occupe le devant de la scène. (Tendil, 2022) L'objectif principal de la démocratie sociale est décrit par Laquière comme une « prise en compte des intérêts de chacun via la reconnaissance de droits de créance contre la société et à une participation de tous à la gestion des affaires les concernant, qu'il s'agisse des institutions de protection sociale ou qu'il s'agisse des institutions du monde du travail » (Laquière, 2019, p. 124). Pour se faire, la démocratie sociale se caractérise par deux aspects, le paritarisme et la négociation collective (Laquière, 2019). Le paritarisme est un terme désignant la gouvernance, française, de la protection sociale. (Damon, 2017). En effet, « le paritarisme désigne les situations et les événements de la vie sociale au cours desquels interviennent ensemble les partenaires sociaux, représentants des employeurs d'une part et représentants des salariés de l'autre ». (Montaigne, 2017, p. 7). Le paritarisme suppose la représentation en nombre égal de deux parties. De plus, il permet « d'établir un équilibre des pouvoirs entre la puissance publique et les représentants de la société civiles. » (Montaigne, 2017, p. 3). Aujourd'hui certains organismes sont gérés de manière paritaire tels que la sécurité sociale, la formation professionnelle ou encore la politique du logement par exemple (Damon, 2017). La négociation collective, quant à elle, est un mécanisme développé dans de nombreux pays (Tixier, 2007). Elle a été mise en place afin de résoudre les conflits sociaux « qui ont accompagné le passage des

sociétés traditionnelles vers les sociétés industrielles au cours de la fin du XIXe siècle et dans la première moitié du XXe siècle. » (Tixier, 2007, p. 105). Ce mécanisme permet de réaliser des compromis sociaux entre les intérêts du patronat et des syndicats (représentant des salariés). (Tixier, 2007).

La démocratie sociale représente les schémas de relation entre le monde du travail et l'Etat sur des questions d'ordre social. Ces relations peuvent être paritaires ou relever de la négociation collective. Cela nous amène à nous interroger sur l'existence, ou non, de pareilles relations à l'intérieur même des entreprises sur des sujets stratégiques pris aux seins des CA. Le modèle de codétermination permet-il d'offrir aux salariés une intégration paritaire au sein des CA d'entreprises ? Existe-t-il d'autres mécanismes similaires à ceux de la démocratie sociale au sein du monde de l'entreprise permettant l'intégration des salariés aux prises de décisions stratégique ?

Il est important de se rappeler que dans ce modèle de codétermination, le poids des différentes parties n'est pas égal. L'équilibre entre le capital et le travail reste toujours en faveur des propriétaires du capital. Il est rare qu'au moment de la prise de décision, une situation de parité se présente. Si tel était le cas, les actionnaires (dans le modèle allemand de codétermination) verraient l'une de leurs voix compter double, ce qui leur donnerait un avantage sur les voix des employés. L'objectif premier étant de défendre les intérêts de l'entreprise et non ceux des travailleurs (Reberieux & Crifo, 2019).

Dans cette partie, nous avons vu l'articulation de la gouvernance entre ces trois acteurs de l'entreprise. Nous avons analysé le pouvoir des actionnaires, le rôle de la direction et sa relation avec les actionnaires, l'objectif fixé de réduire au maximum les possibles conflits. Et nous avons fini par examiner comment les salariés peuvent être inclus dans la gouvernance, mais toujours avec l'objectif premier de réduire les conflits, de les impliquer et de les faire adhérer à la philosophie de l'entreprise. Nous n'avons pas encore abordé un dernier acteur de la gouvernance de l'entreprise, il s'agit des stakeholders ou autrement dit des parties prenantes.

1.2.3 Gouvernance et théorie des parties prenantes

Qui sont les parties prenantes (stakeholders) ? Dans quelle mesure est-il important de les inclure dans la gouvernance ? Sont-elles réellement incluses dans la gouvernance de l'entreprise ? Ce sont les trois questions qui vont nous guider dans cette partie pour mieux comprendre la notion de partie prenante et son intégration dans l'entreprise. Dans le cadre de ce travail, nous nous pencherons sur les définitions et les concepts des parties prenantes et de leur gouvernance.

Le premier point sera la définition de la partie prenante. Le mot « stakeholder » (les parties prenantes en Français) est inspirée du mot « shareholder » qui désigne les personnes qui possèdent une partie du capital social de l'entreprise et qui, comme nous l'avons vu précédemment, sont les propriétaires économiques de l'entreprise. Le terme de stakeholder permet de reconnaître l'existence d'autres parties qui peuvent faire valoir leurs intérêts et leurs enjeux vis-à-vis de l'entreprise. Les stakeholders sont des individus ou groupes d'individus qui sont indispensables à l'entreprise. (Bonnafous-Boucher & Dahl Rendtorff, 2014). Selon Freeman, ces individus peuvent affecter ou être affectés par la réalisation des objectifs organisationnels (Freeman, 1984). L'analyse que font Bonnafous-Boucher et Rendtorff (2014) est que :

Ne sont exclus de cette acception que ceux qui ne peuvent pas affecter l'entreprise (du fait de leur incapacité) et ceux qui ne sont pas affectés par ses activités (du fait de l'absence d'une quelconque relation). Il convient également de noter qu'un stakeholder peut très bien être affecté sans pouvoir affecter l'entreprise (et réciproquement). Il peut constituer potentiellement et alternativement une contribution ou une menace pour l'organisation. (Bonnafous-Boucher & Dahl Rendtorff, 2014, p. 10).

Il peut s'agir des travailleurs, des actionnaires, de la direction, mais aussi de l'environnement, des partenaires, de la communauté où l'entreprise est implantée. Il faut comprendre ici qu'une entreprise ne concerne pas seulement ceux qui y travaillent et qui ont investi de l'argent dans son capital social. L'impact de l'entreprise va bien au-delà. Une entreprise peut impacter une ville de différentes manières. Par exemple, elle peut créer une attractivité et stimuler l'économie de cette ville tout comme elle pourrait pratiquer une activité polluante dégradant l'environnement naturel de cette dernière.

Étude de l'impact de la participation des salariés aux décisions de l'entreprise.

Une entreprise peut affecter de manière positive ou négative l'économie, la situation écologique d'une ville ou encore la santé de ces habitants. Ce sont des aspects à prendre en compte lorsque l'on parle de l'impact que peut avoir une entreprise.

Cette idée que l'entreprise puisse avoir un impact auprès des sociétés qu'elle côtoie nous oblige à revenir sur la définition faite précédemment concernant le concept de responsabilité sociale des entreprises (RSE). En 2001, la Commission Européenne définissait la RSE comme : « l'intégration volontaire des préoccupations sociales et écologiques des entreprises à leurs activités commerciales et leurs relations avec leurs parties prenantes. » (Commission européennes, 2001, p. 7). Dans cette partie nous aborderons une question souvent discutée au sujet de la RSE, à savoir l'on peut inclure dans sa définition un aspect économique.

Depuis les premières discussions au sujet de la responsabilité sociale, et encore aujourd'hui, il est difficile de dire si les entreprises entreprennent des politiques de responsabilités sociales à des fins purement économiques ou pour des raisons sociales (Carroll, 2009). Améliorent-elles la qualité de vie de leurs employés dans le but que ceux-ci soient plus productifs ou ont-elles uniquement l'ambition de répondre à leurs besoins et de contribuer à l'amélioration de la société ?

Dans son article Carroll (2009), retrace l'apparition du concept de responsabilité sociale des entreprises. Ce concept prend racine dans les 1800, même si à cette époque il n'est pas défini comme tel, c'est à ce moment que l'on voit apparaître outre atlantique les premiers exemples de paternalisme et de philanthropie. L'exemple, donné dans l'article, de Pullman créant une ville communautaire avec des infrastructures innovantes et développées (pour cette époque) à destination de ces employés, montre bien la complexité à différencier l'action sociale, désintéressée de tout bénéfice économique, de l'opportunité d'accroître la productivité et donc la profitabilité de l'entreprise. Dans ce cas précis, Pullman à travers cette amélioration de la qualité de vie de ses employés recherchait aussi un moyen d'attirer et de retenir ses employés efficacement. (Carroll, 2009)

Cependant, doit-on toujours opposer bénéfices économique et action sociale ? Lorsque

Démocratie en entreprise :

Étude de l'impact de la participation des salariés aux décisions de l'entreprise.

nous parlons d'action sociale ici nous faisons référence aux politiques de responsabilités sociales, d'amélioration de la qualité de vie de ses employés, mises en place par les entreprises.

Pour Carroll cela est explicite dans la définition qu'il donne de la responsabilité sociale des entreprises, cette dernière « englobe les attentes économiques, juridiques, éthiques et discrétionnaires de la société à l'égard des organisations à un moment donné. » (Carroll, 2009, p. 33). Carroll place l'aspect économique à la base de toute responsabilité sociale. En effet, l'entreprise se doit d'exister, de survivre et a donc une responsabilité économique envers la société (Carroll, 2016). « La société attend, voire exige, que les entreprises soient capables de se maintenir et la seule façon d'y parvenir est d'être rentable et de pouvoir inciter les propriétaires ou les actionnaires à investir et à disposer de suffisamment de ressources pour poursuivre leurs activités. » (Carroll, 2016, p. 3). La responsabilité économique est donc le socle sur lequel se construit la pyramide de RSE de Carroll.

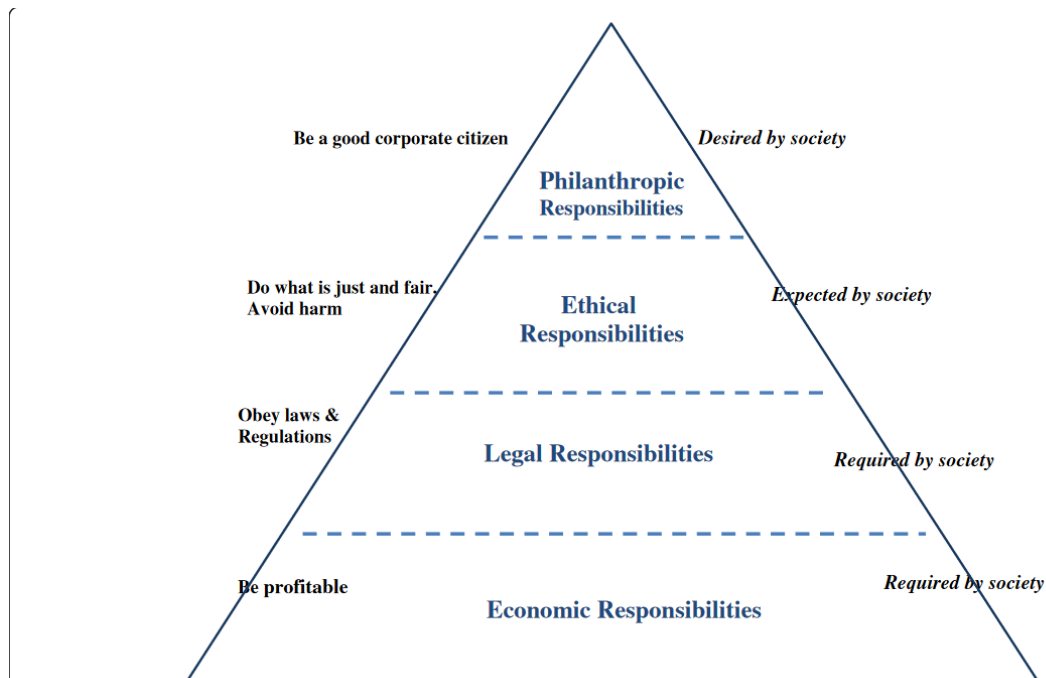


Fig. 1 Carroll's pyramid of CSR

(Carroll, 2016, p. 5)

La pyramide de la RSE de Carroll nous montre le cheminement que, selon lui, les entreprises doivent adopter pour être socialement responsables. Cela commence par une responsabilité économique comme nous l'avons défini précédemment. Ensuite, l'entreprise se doit de respecter ce que la loi prévoit. Par la suite, il est important que les entreprises prennent soin d'être éthiquement responsables. Cela se traduit par l'adoption de pratiques qui ne sont pas forcément codifiées dans la loi mais qui sont attendues par la société. Par ailleurs, il est attendu que les entreprises conduisent leurs affaires de manière équitable et objective. Le cadre éthique n'est pas forcément dicté ou supposé par la loi. L'entreprise se doit d'honorer des principes qui reflètent ce que les consommateurs, employés, propriétaires ou encore la communauté perçoivent comme éthique et cohérent. Enfin, aujourd'hui la société attend de l'entreprise qu'elle soit un bon citoyen, « good citizen » (Carroll, 2016, p. 4), au même titre que les individus. De ce fait, la philanthropie d'entreprise est un aspect qui s'est développé. Cet aspect de la RSE va au-delà de l'éthique d'entreprise et suppose que leurs actions soient « guidées par le désir de participer à des activités sociales qui ne sont pas mandatées, qui ne sont pas exigées par la loi et qui ne sont pas généralement attendues des entreprises dans un sens éthique. » (Carroll, 2016, p. 4).

Les deux premiers niveaux de la pyramides RSE de Carroll, le plan économique et légal sont des aspects requis, la partie éthique est « attendue », l'aspect philanthrope quant à lui est « attendu et souhaité » (Carroll, 2016, p. 4).

Après avoir défini le principe de responsabilité sociale des entreprises nous pouvons donc poursuivre sur la théorie des parties prenantes.

Cette théorie a été développée en premier lieu par Freeman (1984). L'ambition première de cette théorie fut d'aller à l'encontre de la théorie prédominante de l'époque où les actionnaires sont les seuls propriétaires de l'entreprise. Il y avait une volonté chez Freeman de prendre en compte la conscientisation des populations face aux problèmes que générait le capitalisme de l'époque. Soit un détachement des réalités de la part des actionnaires et des « turbulences écologiques » (Parmar, et al., 2010) par exemple. De plus, la théorie des stakeholders avait comme objectif d'apporter des solutions aux problèmes d'éthique rencontrés par le capitalisme de l'époque. Les crises

Étude de l'impact de la participation des salariés aux décisions de l'entreprise.

financières et la conscience écologique des populations naissantes il convenait donc de permettre au monde des affaires et à l'éthique ainsi que la transparence de se réconcilier. Les actionnaires, les dirigeants étaient-ils capables de faire ce qu'il faut, seuls, face à la complexité du monde ou allaient-ils avoir besoin d'aide des parties prenantes pour faire les bons choix ? C'est une des questions centrales soulevées par la théorie des stakeholders (Parmar, et al., 2010).

Avant d'aller plus loin, il est important de réaliser une classification des parties prenantes (stakeholders). En effet, il existe deux catégories, les parties prenantes dites primaires et les secondaires. Les parties prenantes primaires ou autrement appelées contractuelles font référence « aux actionnaires, aux salariés, aux clients et aux fournisseurs. De l'autre côté les parties prenantes secondaires sont les ONG, les pouvoirs publics, les médias ou les concurrents ». (Girard & Sobczak, 2010, p. 160)

Il existe également une autre forme de classification des parties prenantes basée sur le pouvoir d'influence, le degré de légitimité et le degré d'urgence des intérêts (Girard & Sobczak, 2010). Cette seconde méthode de classification ne vient pas en opposition à la première elle sert de complément. Ces méthodes « s'intéressent à la nature des relations qui lient l'entreprise à ses parties prenantes sans pour autant intégrer la dimension de l'engagement qui occupe pourtant une place de plus en plus importante dans les recherches sur les relations entre l'entreprise et ses parties prenantes. » (Girard & Sobczak, 2010, p. 160).

La classification des parties prenantes permet de percevoir que l'entreprise a un devoir de reconnaissance des droits et obligations à l'égard de ces différentes catégories. Cependant ces droits et obligations diffèrent selon les catégories (Cazal, 2011).

Aujourd'hui la question de la gouvernance des parties prenantes est de plus en plus présente dans le débat académique. Cependant, nous pouvons nous interroger sur la nécessité, ainsi que les motivations, d'intégrer un style de gouvernance orienté pour la théorie des parties prenantes. Dans son article, Cazal (2011) nous expose deux tentatives d'explication de cette exigence morale. Ces tentatives prônent les principes d'équités et de contrats sociaux. L'explication qu'il donne au premier principe est que

Démocratie en entreprise :

Étude de l'impact de la participation des salariés aux décisions de l'entreprise.

Quand des groupes d'individus nouent volontairement des accords de coopération, ils se conforment nécessairement à une obligation d'agir équitablement les uns envers les autres : par conséquent, les transactions d'affaires impliquent l'obligation morale pour les dirigeants de traiter les parties prenantes de manière équitable et donc d'intégrer leurs intérêts quand ils prennent des décisions. (Cazal, 2011, p. 41)

La seconde explication basée sur les contrats sociaux vise à étendre au niveau de l'entreprise la théorie du contrat social. En considérant que la société repose sur un contrat social entre ses composants, la question de la définition des attentes que portent la société (ainsi que ses membres) envers les entreprises et des obligations des entreprises à l'égard de celle-ci semble pertinente. (Cazal, 2011)

Nous commençons donc ici à percevoir l'utilité d'intégrer ces parties prenantes dans la gouvernance d'une entreprise. Dans un cadre démocratique, nous pouvons émettre l'hypothèse que les parties prenantes affectées par une décision devraient avoir le droit d'avoir un droit de regard ou de participation sur la prise de décision stratégique. Dans ce travail nous nous focaliserons sur l'intégration de toutes les parties prenantes dites primaires dans les organismes de gouvernance de l'entreprise.

Comment cette intégration des parties prenantes dans la gouvernance d'entreprise pourrait-elle se faire ? Car nous avons établi précédemment que le pouvoir des décisions stratégiques appartient aux actionnaires et que même les travailleurs n'ont pas beaucoup de poids dans ces prises de décision. Alors même que ces employés sont parmi les premiers à être affectés par la stratégie de l'entreprise.

Ku (2022) illustre bien le problème révélé par l'hypothèse de la gouvernance sans les parties prenantes dans son article citant Sowell : « Il est difficile d'imaginer une façon plus stupide ou plus dangereuse de prendre des décisions qu'en mettant ces décisions entre les mains de personnes qui ne paient pas le prix d'avoir tort ». (Sowell cit. In Ku, 2022, p. 68). Cette citation nous permet d'aborder une question cruciale, à savoir pourquoi seuls ceux qui ont investi de l'argent dans le capital social devraient pouvoir prendre des décisions stratégiques. Sachant que dans le cas où l'actionnaire souhaiterait se détacher de l'entreprise, ses fonds investis peuvent être rachetés et il peut quitter l'entreprise sans pertes importantes. En revanche, lorsque l'on regarde du côté des

Démocratie en entreprise :

Étude de l'impact de la participation des salariés aux décisions de l'entreprise.

travailleurs, s'ils désirent quitter l'entreprise parce que la stratégie menée leur est préjudiciable sur certains points, ils subiront de fait une perte économique (perte de salaire). Les décisions de l'entreprise affectent également les salariés, l'environnement ou encore la communauté et pourtant ils n'ont pas forcément la possibilité de se séparer de l'entreprise sans perte (ou même de se séparer complètement de l'entreprise, comme l'environnement, par exemple).

La théorie de la gouvernance des parties prenantes est un sujet très jeune qui commence à se développer de plus en plus et qui intéresse des organismes importants comme les Nations Unies. Récemment, en 2015, les Nations Unies ont inclus dans la rédaction de l'Agenda 2030, programme de développement durable, une volonté de développer cette prise en compte des parties prenantes. Le point 17.16 de leur objectif de développement durable affiche comme ambition de « renforcer le partenariat mondial pour le développement durable, complété par des partenariats multipartites » (United Nations, 2015). Les différentes crises répétées auxquelles nous avons pu faire face et auxquelles nous serons confrontés sont un des facteurs clé de la croissance des recherches académiques sur ce sujet. Ku explique cela dans sa thèse lorsqu'elle écrit : « La recherche sur la gouvernance des parties prenantes sont si importants que le développement de cette théorie « pourrait figurer parmi les contributions théorico-pratiques les plus importantes au domaine de la gestion au XXIe siècle. » (Ku, 2022, p. 77).

Nous voyons ici que le sujet est encore très nouveau et qu'il sera une préoccupation pour les années à venir.

Nous avons pu définir ce que désigne le terme de parties prenantes. Nous pouvons maintenant nous pencher sur le fonctionnement de la gouvernance des parties prenantes et voir si elle est appliquée et pertinente.

Les entreprises s'intéressent déjà à leurs relations avec les parties prenantes. Les entreprises veulent tenir compte de leur avis pour définir leurs stratégies. Mais est-ce vraiment suffisant pour parler de gouvernance des parties prenantes ?

Étude de l'impact de la participation des salariés aux décisions de l'entreprise.

Il y a deux notions cruciales lorsque nous parlons de gouvernance que nous devons éclaircir au préalable. Il s'agit de la différence majeure entre le pouvoir et le contrôle :

Si le pouvoir et le contrôle sont tous deux des conditions nécessaires à la gouvernance, la distinction entre ces termes et concepts est essentielle, car les parties prenantes peuvent avoir le pouvoir d'influencer sans contrôler les décisions et les actions. (Ku, 2022, p. 81)

Cela illustre la complexité de l'intégration des parties prenantes dans la prise de décision stratégique. La participation est utile, elle peut aider à changer les mentalités, à intégrer une nouvelle option dans un plan déjà prédéfini. Mais un pouvoir d'influence sans contrôle est très inefficace. Dans ce cas, les parties prenantes sont limitées à un concept de participation et de conseil pour les actionnaires, mais le contrôle et le choix des décisions et actions reste entre les mains de ceux qui ont investi de l'argent dans l'entreprise (qui possèdent une partie du capital social). La décision finale se trouve donc du même côté de la balance. Cela soulève la question de la pertinence d'inclure les parties prenantes dans la gouvernance si elles n'ont pas de réels pouvoirs de décision. Ku pose un constat que nous avons déjà fait plus haut :

L'introduction de la « participation » des parties prenantes peut être manipulatrice et qui, loin de conduire à un partage du pouvoir, vise à consolider ceux qui sont déjà aux commandes (Ku, 2022, p. 78).

2 Quel avenir pour les entreprises en France, la démocratisation de l'entreprise ?

La France, comme nous l'avons vu précédemment, accuse un retard dans la démocratisation de ses entreprises. De graves crises financières, telle que la crise des subprimes (2008), ont eu lieu par le passé, au cours desquelles la financiarisation de la société a été mise en cause par les médias et la population. La financiarisation est un principe décrit par Dewaele comme étant les mutations du capitalisme ayant permis au système financier de prendre peu à peu le pas sur l'économie réelle. Cela se traduisant par la mise en place « d'indicateurs et d'objectifs qui servent leurs intérêts dans la conduite des activités économiques » (Dewaele, 2019, p. 7).

Démocratie en entreprise :

Étude de l'impact de la participation des salariés aux décisions de l'entreprise.

L'entreprise française a changé au cours de ces années, l'intégration des travailleurs dans la gouvernance et celle des parties prenantes a été un grand pas. Mais nous avons également vu que l'intégration de ces deux nouveaux acteurs de la gouvernance d'entreprise n'a pas vraiment pour objectif de partager les pouvoirs de décision. En fait, l'objectif était de réduire les conflits avec une illusion de participation aux décisions stratégiques.

Les travailleurs, ainsi qu'une partie de la population, expriment actuellement une méfiance envers l'entreprise. C'est ce que nous dit le rapport aux ministres de la Transition écologique et solidaire, de la Justice, de l'Économie et des Finances et du Travail, rédigé par Notat et Senard :

L'entreprise est vue comme faisant partie des problèmes sociaux et environnementaux auxquels nos contemporains sont confrontés. [...] Interrogés sur les mots qui caractérisent le mieux leur état d'esprit vis-à-vis des entreprises, les Français interrogés citent la méfiance, qui arrive en tête (Notat & Senard, 2018, p. 5).

L'une des ambitions du gouvernement actuel, celui d'Emmanuel Macron durant son premier mandat (2017-2022), était de « réformer profondément la philosophie de ce qu'est l'entreprise. » (Ministère de l'Economie et des Finances, 2019, p. 2). Donner aux entreprises la possibilité d'être « libérées ». Nous verrons alors que le gouvernement souhaite mettre en œuvre une politique visant à donner aux entreprises la possibilité d'être les porteuses de solutions, d'être le lieu où s'exprime l'innovation face aux défis et aux crises auxquels nous sommes confrontés. Le rapport de Notat et Senard (2018) vise à expliquer la situation des entreprises françaises qui a motivé le gouvernement à agir. « Il semble qu'une autre voie puisse se dessiner, celle d'une économie responsable, parvenant à concilier la recherche du profit et la prise en compte des impacts sociaux et environnementaux. » (Notat & Senard, 2018, p. 6).

Dans cette partie, nous examinerons le rôle du « Plan d'action pour la croissance et la transformation des entreprises » (loi PACTE, 2019), pourquoi a-t-il été proposé et quel est l'objectif global derrière sa promulgation. Nous nous concentrerons plus particulièrement sur ce que la loi PACTE dit de la gouvernance d'entreprise. Nous détaillerons également l'objectif des entreprises à mission et la redéfinition de la raison

Étude de l'impact de la participation des salariés aux décisions de l'entreprise.

d'être des entreprises. Ensuite, nous nous intéresserons au rôle de l'économie sociale et solidaire en France et aux différentes formes d'entreprises qui existent sous cette appellation telles que les sociétés coopératives de production (SCOP).

2.1 Loi PACTE

2.1.1 L'origine de la loi PACTE

La gouvernance d'entreprise n'a eu de cesse d'évoluer, des années 1970 aux années 2000. L'intégration des actionnaires minoritaires aux processus de décision au sein de l'entreprise ainsi que leur protection était un des grands progrès de cette époque. Ces actionnaires minoritaires sont définis par Darcillon et Rebérioux (2020) comme des organismes de placement collectif, fonds de pension, compagnies d'assurance, ou encore fonds spéculatifs.

Afin de rentabiliser le capital (épargne, retraite, etc.) qui leur a été confié, ces fonds placent leurs ressources dans des activités présentant un rendement du capital maximal. Le rendement du capital est alors considéré comme étant pour partie déterminé par l'influence (sur la gouvernance) que peuvent exercer ces actionnaires, elle-même dépendante du niveau de protection juridique dont ils bénéficient en cas de litige avec les autres parties prenantes. En ce sens, garantir une meilleure protection des droits des actionnaires minoritaires devrait favoriser le développement des marchés boursiers (Darcillon & Rebérioux, 2020, p. 174).

C'est à partir des années 2000-2010 que la gouvernance d'entreprise prend un nouveau tournant. Les crises répétées, 2001 avec le Krach boursier, la crise des subprimes en 2008 et la crise de la dette Euro en 2011, forcent le débat et les réflexions de la gouvernance d'entreprise pour définir une démarche soutenable de croissance, tant d'un point de vue écologique et climatique que social. Ce qui est pointé du doigt à ce moment-là est la financiarisation de la gouvernance d'entreprise ainsi que les effets court-termistes d'une certaine finance de marché (Darcillon & Rebérioux, 2020).

Les excès de la doctrine pro-shareholder finirent par faire émerger une réflexion tournée vers une nouvelle pensée favorable à la diffusion des doctrines pro-

Étude de l'impact de la participation des salariés aux décisions de l'entreprise.

stakeholders (Pietrancosta, 2019). Les travaux réglementaires, en France, orientés vers cette nouvelle doctrine ont commencé dès 2013 avec une première proposition dans le rapport de la commission Attali, « Pour une économie positive », qui invitait à « repenser profondément les objectifs des entreprises » (p. 77) et prônait un modèle multi-fiduciaire renvoyant à « l'intérêt pluriel des parties prenantes » (Attali, 2013, p. 83). Par la suite, en 2015, Emmanuel Macron, ministre de l'Économie, tentera de reprendre les idées du rapport Attali, sans résultat. « Devenu Président de la République, il relança le projet de réforme tout en l'assortissant de travaux de réflexion et d'auditions préalables » (Pietrancosta, 2019, p. 56), dont le rapport Notat-Sénard (2018) que nous analyserons dans cette partie pour comprendre les fondements de la loi PACTE.

Le premier point mis en avant par les auteurs du rapport Notat-Sénard (2018) est la financiarisation et la déformation de l'entreprise. Ils soulignent le fait que les actionnaires ont une vision à court terme, ce qui va à l'encontre de l'objectif de survie à long terme d'une entreprise.

La durée moyenne de détention des actions cotées à la bourse de New York [...] serait de 11 mois. Les « actionnaires locatifs » n'ont plus grand-chose à voir avec la figure de l'associé impliqué dans la réussite à long terme de son entreprise, qu'une personne interrogée résume par le terme de « capitalisme locatif » (Notat & Senard, 2018, p. 17).

Nous pouvons voir que les actionnaires de base, ou actionnaire institutionnel (qui sont là depuis le début du projet) qui se sont réunis pour construire un projet viable, créent une entreprise qui doit répondre à certains besoins de la société et visent la durabilité de l'entreprise combinée à la recherche du profit. Au fil du temps, ces actionnaires se sont transformés en « actionnaires locatifs » qui ne sont intéressés que par le profit et ne s'engagent que pour de courtes périodes. Le fait que les actionnaires se soient transformés en investisseurs « locatif » a changé le regard de la population sur les entreprises. Les entreprises ont perdu leur raison d'être. Elles ne sont plus considérées comme productrices de valeur et de richesse, mais comme un outil de maximisation du profit. C'est ce que Rocher (2021) tente de mettre en évidence dans son rapport « Repenser la place des entreprises dans la société : bilan et perspectives deux ans après la loi Pacte ».

Ce mode de fonctionnement (à court terme) peut également affecter la capacité de l'entreprise à innover et à être résiliente tout au long de sa vie. « Viser le profit de court terme revient finalement à vider l'entreprise de sa substance, au profit d'intérêts qui lui sont extérieurs, à rebours de l'intérêt collectif qui devrait être poursuivi. » (Notat & Senard, 2018, p. 19).

Nous pouvons donc émettre l'hypothèse, à partir de ces déclarations, que le court terme serait potentiellement un frein pour les entreprises. Il leur enlève la capacité d'innover, de prévoir le long terme et d'être prêts à affronter les problèmes et les défis que la société sera amenée à rencontrer (problèmes climatiques, par exemple). Comme indiqué précédemment, l'un des objectifs principaux de l'entreprise est sa survie. Pour survivre, elle doit s'adapter et comprendre ce qui l'entoure pour mieux appréhender les événements. Les personnes étant en charge des prises de décisions de l'entreprise se doivent, en outre, d'être conscientes de ses externalités.

Ce qu'il faut comprendre ici aussi, c'est que le monde entrepreneurial assiste à une remise en cause du paradigme économique précédemment défini par Milton Friedman (1970) où l'entreprise ne fonctionnait que pour apporter des bénéfices à ses actionnaires. Friedman s'oppose à ce que l'on attribue aux entreprises directement une responsabilité sociale, selon lui seuls les humains peuvent se voir attribuer une responsabilité sociale. De ce fait, si les propriétaires de l'entreprise n'ont pas d'objectif de responsabilité sociale, il est inconcevable qu'un « dirigeant d'entreprise dépense l'argent de quelqu'un d'autre pour un intérêt social général. » (Friedman, 1970). Cependant, Friedman n'écarte pas l'hypothèse que des actionnaires se réunissent dans le but de créer une organisation ou une institution d'éducation, de bienfaisance. Dans ce cas précis, le dirigeant de l'entreprise devra diriger ses efforts non pas vers un objectif de profit monétaire mais la prestation de certains services. (Friedman, 1970). Aujourd'hui, lorsque l'on regarde le rapport Notat et Senard (2018), on voit que l'entreprise ne peut pas se limiter à répondre seulement aux désirs des actionnaires. Il ne s'agit pas ici de supprimer cette idée que l'entreprise peut générer des bénéfices. Mais cette production de bénéfices doit être dirigée et associée à un plan à long terme.

Étude de l'impact de la participation des salariés aux décisions de l'entreprise.

Ce problème de la dérive du capitalisme en a engendré un deuxième, celui de la méfiance. La méfiance vient d'une dégradation de la représentation de l'entreprise dans l'esprit des jeunes ainsi que des travailleurs. Pour eux, selon le rapport de Notat et Senard (2018), l'entreprise sert à générer des richesses, mais ces richesses ne semblent pas être partagées et ne finissent que dans les mains des actionnaires et des dirigeants.

Cette perte du sens, ou à tout le moins cette quête d'un sens que les jeunes cherchent et ne trouvent pas ou plus dans l'entreprise, notamment la grande, doit nous inquiéter car à terme pour les entreprises, grandes ou petites, c'est l'attractivité des talents, l'innovation et la productivité qui risquent de s'en trouver affectés (Notat & Senard, 2018, p. 20).

Les entreprises sont fondamentales dans le développement d'un pays, ce qui nous permet de comprendre l'importance de répondre à ce problème de méfiance générale envers les entreprises. Si plus personne ne croit en un projet, comment peut-il se développer et comment peut-il survivre ? Ainsi, ne pas prendre en compte les besoins présentés par les salariés et les jeunes pour une redéfinition de l'utilisation des profits générés dans ce capitalisme signifierait les perdre au profit d'une autre économie qui sera capable d'y répondre. Ne pas comprendre l'importance de cette question, c'est aussi pénaliser l'économie française. « Les entreprises font aussi partie de la solution » (Notat & Senard, 2018, p. 21).

L'une des priorités du gouvernement avec la loi PACTE est de repenser la place de l'entreprise dans la société. (Le Maire, Projet de loi relatif à la croissance et la transformation des entreprises, 2018). L'importance de l'entreprise dans le développement d'une économie n'étant pas négligeable, la loi entend tenter de rendre à nouveau attractifs le travail et la vie dans l'entreprise. La loi PACTE comprend de nombreuses dispositions sur d'autres thèmes que la gouvernance d'entreprise ; on retrouve les thèmes de la simplification de la création d'entreprise ainsi que la protection des entreprises stratégiques. L'idée de cette loi est également « de renouer avec l'esprit de conquête économique » (Le Maire, Projet de loi relatif à la croissance et la transformation des entreprises, 2018, p. 3) en opérant une transformation du modèle d'entreprise français. En adaptant l'entreprise française aux réalités du 21^{ème} siècle dans le but de donner à la France un nouvel élan économique et concurrentiel grâce à ses entreprises. (Le Maire, Projet de loi relatif à la croissance et la

Étude de l'impact de la participation des salariés aux décisions de l'entreprise.

transformation des entreprises, 2018). Dans le même temps, la loi semble fournir les instruments juridiques nécessaires pour encourager la transformation des comportements afin d'être mieux préparé aux enjeux et aux défis à venir. Ce projet de loi a eu l'occasion d'être critiqué, à de nombreuses reprises, par l'opposition gouvernementale lors de sa présentation à l'Assemblée nationale.

L'une des principales critiques émises au sujet de la loi PACTE concerne son efficacité. L'état a dû choisir via quel outil juridique il voulait atteindre son objectif de protection d'un intérêt général, à consonance sociale et environnementale. Nous le verrons un peu plus tard dans ce travail mais l'Etat français a fait le choix d'obliger la prise en compte des « considérations sociales et environnementales dans la poursuite de l'intérêt social de l'entreprise. Le gouvernement a fait le choix de la contrainte et non de l'incitation, mais tout en laissant une grande souplesse aux parties prenantes pour parvenir à cet objectif. » (Morales, 2019, p. 347). De plus, dans le rapport Notat Sénard il n'est pas mentionné à travers quel dispositif les contrôles pourront être menés et comment la justice peut sanctionner les entreprises qui agiraient contre cet intérêt social.

Le parti de la France Insoumise (LFI), pour sa part, juge que le projet de loi PACTE ne va pas assez loin. D'après Adrien Quatennens, la modification de l'objet social prend simplement en compte la jurisprudence actuelle et n'impose pas de nouvelles obligations aux entreprises. Une des craintes du parti est de voir les entreprises utiliser cet objet social à des fins de marketing. La LFI demande, également, que plus d'administrateurs salariés soient intégrés aux organes de décision de l'entreprise. (Quatennens, 2018). De plus, l'une des peurs partagées entre la LFI et Jean Louis Tourenne, sénateur socialiste d'Ille et Vilaine, concerne l'actionnariat salarié. Il semble y avoir, pour les deux partis, une volonté sous-jacente de remplacer la retraite par répartition par une retraite par capitalisation. Enfin, tant la LFI que le PS regrettent que la question de l'encadrement des salaires ne soit pas abordée dans ce projet de loi. (Jacquot, 2018)

2.1.2 Droit et intérêt social

Dans cette section, nous analyserons la transformation juridique apportée par la loi PACTE en termes de gouvernance et de définition même de l'entreprise et de son but ultime, sa raison d'être. L'objectif de cette partie est d'analyser ce qui se cache derrière ces ajustements juridiques. Nous tenterons également d'analyser si le rôle de l'entreprise dans la société est modifié.

La loi PACTE, du 22 mai 2019, semble placer l'intérêt social au-dessus de tout intérêt actionnarial (Bourgeois, Hollandts, & Valiorgue, 2021).

La loi PACTE marque une avancée majeure par rapport à tout ce qui a été analysé précédemment dans ce document. Deux articles du Code civil ont été modifiés à partir de cette loi, les articles 1833 et 1835. Dans cette section, nous nous concentrerons sur ces deux articles cruciaux qui ont un effet direct sur la gouvernance et sur la manière de penser la gouvernance d'entreprise. Pour analyser cette modification, nous nous appuyons sur le travail de Bourgeois, Hollandts et Valiorgue (2021). Cet article nous montre que la loi PACTE rompt avec l'idée d'une entreprise qui n'appartient qu'à ses actionnaires, la modification du droit français permet de construire les bases d'un nouveau dogme économique et social en France.

« Le législateur propose dorénavant, dans une version modifiée de l'article 1833 du Code civil, de gérer l'entreprise dans l'intérêt social, en considération des enjeux sociaux et environnementaux » (Bourgeois, Hollandts, & Valiorgue, 2021, p. 13).

Il est clair ici que l'entreprise ne fonctionne plus uniquement pour ses actionnaires comme le dogme de Friedman (1970) a pu le supposer pendant de nombreuses années. En outre, une telle modification de la loi n'est pas anodine ; elle vise à imposer un nouvel impératif de gestion. L'objectif est de bousculer les comportements et les habitudes de gestion existants qui ne correspondent plus aux problèmes actuels de notre société. Il y a une volonté de pousser les administrateurs et les dirigeants d'entreprises à aller au-delà d'une simple application de la législation. « En effet, la référence à la prise en compte des enjeux sociaux et environnementaux ne peut simplement signifier que la société doit respecter la réglementation social et environnementale en vigueur »

Étude de l'impact de la participation des salariés aux décisions de l'entreprise.

(Conac, 2019, p. 504). De même, cette décision d'inscrire l'intérêt social dans la loi « place la France parmi les législations les plus progressistes en la matière » (Bourgeois, Hollandts, & Valiorgue, 2021, p. 14). L'objectif est également de renforcer la responsabilité sociale des entreprises. Avant cela, le domaine de la responsabilité sociale des entreprises (RSE) n'était pas une obligation. Les entreprises ont développé des politiques de RSE sous la pression des consommateurs. La loi du marché avait en quelque sorte contraint certaines d'entre elles à recourir à des pratiques responsables pour ne pas perdre de parts de marché. Aujourd'hui, la loi ne permet plus aux entreprises de négliger les conséquences économiques et sociales de leurs activités.

La prise en compte de l'intérêt social aurait la vertu de façonner les comportements, produisant un effet d'entraînement non négligeable en accélérant le mouvement vers une prise en compte plus prononcée des intérêts des parties prenantes (Bourgeois, Hollandts, & Valiorgue, 2021, p. 14).

Un point important à souligner est que l'inclusion dans le droit français de l'intérêt social de l'entreprise ne modifie pas totalement son objectif. Les entreprises ont toujours pour objectif de générer des bénéfices, de faire de leurs activités une certaine rentabilité économique. Cependant, aujourd'hui, l'époque de la maximisation des profits est fortement remise en question.

La deuxième modification que la loi PACTE apporte au droit français est la modification de l'article 1835. La possibilité pour les entreprises de définir « une raison d'être ». Cette raison d'être ne doit pas être confondue avec l'objet social d'une entreprise. L'objet social désigne les activités que l'entreprise exerce. La raison d'être n'est pas une obligation, c'est une possibilité pour les entreprises de prendre la décision de se fixer un objectif à atteindre qui pourrait être bénéfique pour la société en général. En choisissant de définir une raison d'être, l'entreprise s'engage à mettre en place des principes, des mesures et une philosophie pour l'atteindre. La raison d'être fait référence à la manière dont une entreprise entend jouer un rôle dans la société au-delà de sa simple activité économique. A propos de ce rassemblement, le rapport Notat et Senard (2018) définit l'objectif comme une volonté de rapprocher les entrepreneurs et les entreprises de leur environnement à long terme (Notat & Senard, 2018). La raison d'être est aussi utile pour les travailleurs, ils trouvent un sens à leurs activités,

Étude de l'impact de la participation des salariés aux décisions de l'entreprise.

contribuent à l'intérêt général de la population et peuvent s'identifier à une raison d'être. L'introduction de la raison d'être en droit français implique une certaine réflexion :

Si une société a une volonté propre, des droits et des obligations, et un intérêt propre parfois distinct de celui de ses actionnaires, pourquoi ses décisions devraient-elles être guidées par une seule raison d'avoir sans raison d'être ? (Notat & Senard, 2018, p. 49)

2.1.3 L'entreprise politique

Dans l'analyse de ces deux modifications du droit français (articles 1833 et 1835), nous pouvons observer une tendance à redéfinir l'objectif final de la société. Cela implique un changement de gouvernance, mais aussi un nouvel aspect, une nouvelle zone d'influence que les entreprises doivent prendre en compte. Les entreprises peuvent désormais se positionner sur des questions générales qui, dans la sphère publique, nécessiteraient le soutien démocratique de la population. Aujourd'hui, une entreprise qui dispose de capital, des moyens financiers peut poursuivre un objectif de changement social qui affecterait et redéfinirait notre façon de penser la société. Dans leur article, Bourgeois, Hollandts et Valiorgue (2021) mentionnent les « discours d'Emmanuel Faber (ancien PDG de Danone) dont le projet stratégique est d'assurer la souveraineté alimentaire et de développer les droits à une alimentation durable et saine. L'Etat, à travers le Ministère de l'Agriculture ou la FAO, pourrait afficher les mêmes ambitions. » (Bourgeois, Hollandts, & Valiorgue, 2021, p. 19).

La loi PACTE permet aux entreprises d'agir comme de véritables acteurs politiques, en prenant elles-mêmes la décision d'agir pour autre chose que leur survie économique. Elles peuvent décider d'agir pour l'intérêt général et leur vision de l'intérêt général. Pour certaines entreprises, comme SpaceX, l'intérêt général et la raison d'être de l'entreprise est d'aller vivre sur Mars, pour Meta c'est la construction de communautés et pour Danone c'est la souveraineté alimentaire (Bourgeois, Hollandts, & Valiorgue, 2021).

De toute évidence, la question du rôle de la démocratie dans la définition de ces nouveaux acteurs politiques, les entreprises politiques, sera une question cruciale dans les années à venir.

Étude de l'impact de la participation des salariés aux décisions de l'entreprise.

Le terme d'entreprise politique regroupe plusieurs définitions. Il y a différents prismes de lecture sur cette notion. Schnapper & Schnapper (2020) les analysent dans leur livre. En effet, nous pouvons associer à cette notion le fait que l'entreprise est un lieu où des rapports de forces s'exercent. De ce fait, « la « politique » en ce sens désigne la gouvernance interne » (Schnapper & Schnapper, 2020, p. 918). Dans un autre registre, Schnapper & Schnapper nous expliquent que l'entreprise peut être qualifiée de politique à cause de ses relations directes qu'elle est amenée à avoir avec la société et l'État. « Elle accompagne ainsi le projet politique et l'aspiration démocratique. » (Schnapper & Schnapper, 2020, p. 918). Enfin, la dernière définition donnée dans cet article de l'entreprise politique est celle qui justifie cela par les conséquences qu'ont les activités exercées par les différentes entreprises. « La puissance des entreprises transnationales, supérieure à celle des États, les rendrait en tant que telles « politiques », en sorte qu'il faudrait contraindre et encourager les entreprises à adopter de nouveaux modèles économiques au service du bien commun. » (Schnapper & Schnapper, 2020, p. 918)

C'est à partir de cette dernière définition que nous nous appuyerons pour développer la suite de ce travail.

Une question supplémentaire peut être posée, à savoir, comment cela influence-t-il les perceptions politiques des employés qui composent ces entreprises ayant une raison d'être.

Entrent-ils dans l'entreprise parce qu'ils s'identifient eux aussi à cet objectif et veulent participer à l'effort pour l'atteindre ? Ou bien l'influence qu'exerce l'entreprise les a-t-elle convaincus que cet objectif est pertinent et qu'il vaut la peine de se battre pour lui ?

La question qui se pose est de savoir si les employés participent à l'élaboration de la raison d'être ou si celle-ci est simplement décidée par les actionnaires et par la suite assimilée ou acceptée par les travailleurs.

2.1.4 Loi PACTE et gouvernance d'entreprise

Ce que le rapport Notat et Senard (2018) nous montre aussi, c'est le désengagement des salariés. Ce désengagement se traduit par l'absentéisme ou la perte d'intérêt pour les activités qu'ils exercent.

Les salariés sont considérés comme des éléments constitutifs⁷ de l'entreprise, leur participation est essentielle et cruciale pour le bon fonctionnement d'une économie. Il est donc crucial de permettre aux employés de trouver un sens à leur travail. L'une des questions qui nous intéresse particulièrement ici, et qui a été mentionnée précédemment, est la participation des salariés aux conseils d'administration. Le rapport Notat et Senard (2018) l'admet :

Plusieurs rapports et personnes interrogées soulignent le rôle que peut jouer une plus grande représentation des salariés dans les conseils d'administration et de surveillance. La présence de salariés tempérerait le court-termisme et la tendance à la financiarisation. [...] Des recherches économiques exigeantes sur le plan méthodologique ont montré l'impact positif de la codétermination sur l'innovation (Notat & Senard, 2018, p. 55).

Ce qui est mis en évidence dans le rapport est, comme nous l'avons mentionné dans notre premier chapitre, la représentation insuffisante des administrateurs salariés dans les conseils d'administration aujourd'hui. En outre, l'importance de « garantir aux administrateurs salariés un statut d'administrateur à part entière, sans restriction, notamment en matière d'accès aux comités de gestion », (Notat & Senard, 2018, p. 57), est soulignée. À cette fin, l'article 184 de la loi PACTE vise à renforcer la représentation des travailleurs au sein des conseils d'administration des grandes entreprises employant au moins 1 000 travailleurs en France ou au moins 5 000 travailleurs lorsque l'entreprise a des filiales à l'étranger. Imposer la présence d'au moins deux administrateurs salariés

⁷ Qui investissent dans l'entreprise et supportent le risque. L'actionnaire investit son argent, le salarié investit ses compétences et son temps.

Étude de l'impact de la participation des salariés aux décisions de l'entreprise.

dans les conseils d'administration de plus de huit personnes, et d'un seul lorsqu'il y a moins de huit personnes dans le conseil, est déjà un grand pas en avant dans la gouvernance des conseils d'administration, mais cela ne concerne que les grandes entreprises de 1000 employés. Qu'en est-il de la gouvernance des petites et moyennes entreprises, est-elle bouleversée par les nouvelles dispositions de la loi PACTE ?

La loi PACTE n'apporte pas de réponses à tous les problèmes, mais elle ouvre la voie à de nombreuses réflexions sur les questions de gouvernance au sein des entreprises. L'article Drillet (2021), nous montre certaines des limites de cette loi. La première limite qu'il souligne est la responsabilité des parties prenantes. Si l'on admet que l'entreprise n'appartient à personne et que sa gouvernance doit s'articuler entre les parties constituantes (actionnaires, salariés) et les parties prenantes, il faut réfléchir à la responsabilité de ces dernières. La notion de partage du pouvoir est souvent évoquée sans penser au partage des responsabilités.

Ce sont des questions qui doivent être retravaillées et repensées de manière plus approfondie. La loi PACTE est encore une loi jeune (promulguée en 2019), et mesurer son impact aujourd'hui serait probablement prématuré compte tenu de la crise sanitaire que nous connaissons depuis deux ans. En effet, mesurer l'impact d'une loi dans un environnement qui a lui aussi subi de sévères perturbations, ne semble pas être pertinent, parce que cette crise a altéré de nombreux aspects de nos vies quotidiennes. Cependant, le fondement de cette loi ouvre le champ des possibles dans le développement d'une entreprise plus juste, plus démocratique et consciente de ses responsabilités environnementales et sociales.

2.2 L'économie sociale et solidaire comme modèle de gouvernance

Il a été mentionné précédemment que le gouvernement cherche à travers la loi PACTE à définir une nouvelle voie pour les entreprises françaises. Une voie différente du modèle capitaliste originel et de l'économie sociale et solidaire (ESS). Nous avons précédemment défini l'organisation d'une entreprise dans sa forme capitaliste, souligné les limites et les concepts de ce paradigme. Il est maintenant nécessaire de comprendre

ce qu'est réellement l'économie sociale et solidaire en France, ses différents modes d'expression et ses modes de fonctionnement. Dans cette section, nous reviendrons d'abord sur la définition et l'explication de l'ESS, tout en expliquant l'objectif poursuivi par les entreprises incluses dans ce terme. Dans un deuxième temps, nous analyserons la gestion démocratique des entreprises de l'ESS et tenterons d'identifier des modèles qui pourraient éventuellement être appliqués aux entreprises qui cherchent à renouveler leur gouvernance pour qu'elle soit plus juste et plus pluraliste.

2.2.1 Les Sociétés coopératives de production (SCOP)

Les sociétés coopératives de production sont définies par la loi n° 78-763 du 19 juillet 1978 portant statut des sociétés coopératives de production :

« Les sociétés coopératives de production sont formées par des travailleurs de toutes catégories ou qualifications professionnelles, associés pour exercer en commun leurs professions dans une entreprise qu'ils gèrent directement ou par l'intermédiaire de mandataires désignés par eux et en leur sein. » (Article 1, 1978).

En France, en 2010, 1 842 SCOP étaient recensées. La taille de ces entreprises était d'une vingtaine de salarié et leur taux de survie après trois ans étaient de 74% en moyenne, contre 66% pour le reste des entreprises françaises. (Bayle-Cordier & Stervinou, 2012)

Les SCOP représentent une petite partie des entreprises en France, elles sont parties intégrante de l'ESS qui emploie 1 salarié sur 10 en France en 2009 (Bayle-Cordier & Stervinou, 2012). Pourquoi s'intéresser aux SCOP si cette forme d'« entreprise » semble minoritaire ?

L'aspect démocratique de cette organisation en est la principale cause. En effet, l'essence des SCOP est « de favoriser la réappropriation par les salariés du résultat de leur travail. » (Trividic, 2018, pp. 35-36). L'objectif est d'aller à l'encontre de la distinction entre capital et travail, qui prime dans la doctrine capitaliste, et le rapport de domination qui en découle. La « SCOP vise à refuser cette soumission du travail au

Étude de l'impact de la participation des salariés aux décisions de l'entreprise.

capital en affirmant le principe selon lequel un salarié reçoit un salaire en échange de son action mais conserve les droits sur le résultat de celle-ci. » (Trividic, 2018, p. 36).

Pour ce faire la SCOP est soumise à une réglementation juridique stricte qui peut se décliner en 4 points :

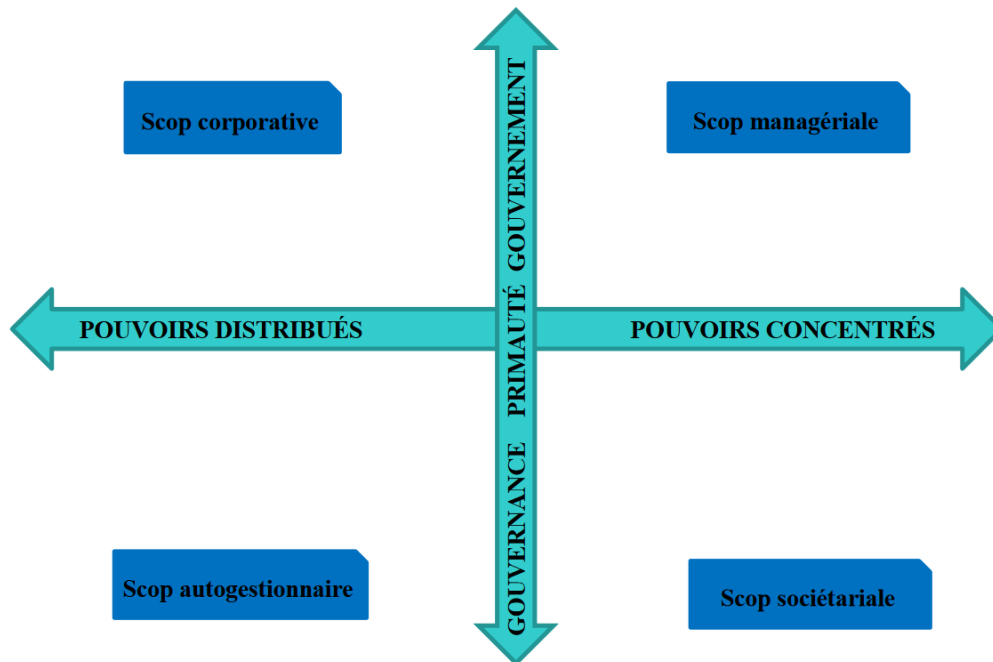
- La société appartient à ses salariés. Il est obligatoire que 51% du capital social de l'entreprise soit détenu par les salariés associés. (Bayle-Cordier & Stervinou, 2012).
- Le principe démocratique « un associé égal une voix » est impératif lors des CA ou Assemblée Générale. La proportion de capital détenu par un associé n'influe en rien sur son pouvoir comme dans les autres types d'entreprises françaises. « Cette règle impose la primauté de l'individu sur le capital. » (Trividic, 2018, p. 36).
- « La répartition du résultat se fait de manière équitable entre les salariés, les salariés associés et les mises en réserve pour l'entreprise. Le cadre juridique prévoit que les réserves doivent être de 15 % minimum du résultat annuel. La participation et intéressement (« part travail ») doit être d'au minimum 25 % du résultat pour l'ensemble des salariés (pas seulement les associés). Enfin, il est possible de rémunérer les parts sociales avec une limitation au tiers des bénéfices. » (Bayle-Cordier & Stervinou, 2012, p. 129).
- Les parts sociales de la SCOP gardent leur valeur nominale empêchant toute spéculation envisageable. L'objectif d'une SCOP est « d'exercer une activité non de dégager un profit en investissant un capital » (Trividic, 2018, p. 37).

La SCOP offre un système alternatif démocratique de la gouvernance de l'entreprise. Pour Pastier et Silva (2019) cette forme de coopérative est un outil utile face aux différentes crises économiques et sociales qui secouent le monde occidental. Les coopératives permettent de réinterroger « l'entreprise à l'heure d'une remise aux causes et d'une volonté de renouvellement. Avec la théorie des communs, ces organisations s'introduisent dans les brèches d'un effritement du modèle traditionnel de l'entreprise » (Pastier & Silva, 2019, p. 14).

L'équipe du projet SCOP a réalisé une cartographie des différentes catégories de SCOP existante en les analysant selon deux variables. La première étant « la primauté de

Étude de l'impact de la participation des salariés aux décisions de l'entreprise.

gouvernance » (Charmettant, Boissin, Juban, Magne, & Renou, 2015, p. 30) qui correspond aux pouvoirs distribués. La seconde variable définit le degré de concentration des pouvoirs et est donc relatif au gouvernement. (Charmettant, Boissin, Juban, Magne, & Renou, 2015).



(Charmettant, Boissin, Juban, Magne, & Renou, 2015, p. 33)

A la lecture de ce schéma, quatre types de SCOP sont définies. Cependant, seule la SCOP autogestionnaire nous intéressera dans ce travail, car elle est qualifiée comme une forme d'« ultra démocratie » (Charmettant, Boissin, Juban, Magne, & Renou, 2015, p. 35). L'ultra démocratie est caractérisée, par les auteurs, comme étant la distribution des pouvoirs poussée à son paroxysme. Cette notion comprend les pouvoirs productifs, gestionnaires et stratégiques. (Charmettant, Boissin, Juban, Magne, & Renou, 2015).

2.2.2 SCOP Autogestionnaire

Gomez (2021) date l'apparition de l'idéal autogestionnaire des SCOP dès 1830. Cet idéal avait comme ambition, dès le départ, d'être une alternative au capitalisme. Cependant, « il en a utilisé les principes (séparation et contenu des pouvoirs) mais a confié la totalité

du pouvoir souverain aux travailleurs, selon la formule : un travailleur, une voix. » (Gomez, 2021, p. 95).

Dans un contexte de crise du travail et d'une crise de l'emploi, l'autogestion est apparue au XIXe siècle comme une solution. Dans son article, Ferreira (2000) rappelle que l'autogestion est avant tout « un mode de gestion et surtout une forme d'organisation du travail » (Ferreira, 2000, p. 183). La misère engendrée par le capitalisme, à cette époque, a fait émerger cette nécessité d'un système d'autogestion.

Croquet (2012) observe que le mouvement d'autogestion était soutenu par des penseurs issus des mouvements anarchiste et marxiste. Le débat autour de l'autogestion est réapparu dans les années post-68, en France. « L'autogestion comportait également des visées prescriptives et constructives d'une société nouvelle » (Croquet, 2012, p. 2). Un des objectifs de cet idéal était de changer les fondements mêmes de cette économie.

Après sa disparition dans le débat politique dans les années 1980, l'autogestion a su renaître sous forme entrepreneuriale. Cette notion réapparaît via l'économie sociale et solidaire et plus directement via les SCOPs. (Croquet, 2012).

L'objectif pour les SCOPs dites d'autogestion est de pouvoir se passer de « patron » et d'en finir avec les relations hiérarchiques ainsi qu'avec le concept de subordination salariale. L'aspiration principale est de rappeler au dirigeant qu'il a une dette infinie et insolvable à l'égard du groupe (Bachet, 2021). De plus, les salariés peuvent y exercer un droit de contrôle de l'entreprise (Nyssens, 2008).

Dans ce type de SCOP la hiérarchie des salaires est moindre et tente d'être réduite au possible (Charmettant, Boissin, Juban, Magne, & Renou, 2015). En effet, « on y observe une échelle totalement plate ou très limitée, avec 20 ou 30 % d'écart au maximum entre le haut et le bas » (Charmettant, Boissin, Juban, Magne, & Renou, 2015, p. 33). Il existe un système de rotation annuelle des membres désignés comme dirigeants. Le rôle du dirigeant est, quant à lui, très minime au niveau de la gouvernance, il n'effectue souvent qu'un seul mandat. Une des caractéristiques clés de la SCOP d'autogestion est l'organisation de « votes très réguliers » (Charmettant, Boissin, Juban, Magne, & Renou, 2015, p. 33). Ce sont des entreprises où il est possible que l'on attende « qu'un consensus se forme pour prendre une décision » (Charmettant, Boissin, Juban, Magne, & Renou,

2015, p. 33). Dans les SCOP d'autogestion, on retrouve également une « récusation de l'idéologie de la compétence » (Charmettant, Boissin, Juban, Magne, & Renou, 2015, p. 34). Chaque personne au sein de l'entreprise a la capacité d'effectuer n'importe quelle tâche, une formation est nécessaire au préalable. Cette récusation traduit également une « négation de la supériorité de certaines tâches sur d'autres avec l'affirmation que toutes se valent dans l'accomplissement de l'activité de l'entreprise, en lien avec l'affirmation de l'égalité des personnes. » (Charmettant, Boissin, Juban, Magne, & Renou, 2015, p. 34).

Les auteurs du rapport sur les relations sociales au sein des Scop, (Charmettant, Boissin, Juban, Magne, & Renou, 2015), définissent également trois caractéristiques qui pourraient être qualifiées de « restrictives ». La première concerne la taille des effectifs, leurs principes de gouvernance et de prise de décisions basés sur le consentement ainsi que le vote nécessitent du temps. De ce fait, ce type de mécanisme a été observé dans des petites SCOP et a commencé à être remis en question à partir du moment où les entreprises atteignaient un effectif de huit personnes. Les auteurs de ce rapport indiquent qu'un tel mécanisme de gouvernance ne semble pas envisageable au-delà de vingt personnes. (Charmettant, Boissin, Juban, Magne, & Renou, 2015)

La seconde caractéristique est :

Le faible besoin de coordination dans leur activité. Les tâches à réaliser sont relativement indépendantes les unes des autres, avec des missions à réaliser en autonomie ou en petits groupes (...). Les tâches à coordonner sont essentiellement la planification des missions et leur répartition ou encore la mise en commun d'outils ou de processus afin d'avoir une certaine standardisation des résultats de l'activité (Charmettant, Boissin, Juban, Magne, & Renou, 2015, p. 34).

Également il est souligné par les auteurs du rapport comme un phénomène d'« homosocialité » (Charmettant, Boissin, Juban, Magne, & Renou, 2015, p. 35) dans ces SCOP autogestionnaires. Ce que traduit cette homosocialité est le fait que les membres des effectifs se ressemblent, ils ont les mêmes parcours d'études, les mêmes centres d'intérêts, ils partagent de nombreuses valeurs.

L'idéal poursuivi par les SCOP d'autogestion est celui du cas des LIP. En 1973, lorsque le propriétaire de la manufacture LIP, à Besançon en France, décide de revendre

Démocratie en entreprise :

Étude de l'impact de la participation des salariés aux décisions de l'entreprise.

l'entreprise à un groupe horloger suisse concurrent, un millier d'ouvrier ont décidé d'occuper leur usine. Ils ont décidé de reprendre l'usine à leur compte avec un slogan sur la façade : « C'est possible : on fabrique, on vend, on se paie ». L'entreprise fonctionnait en autogestion et les ouvriers en étaient ravis : « on me demandait mon avis et on m'écoutait. C'était merveilleux ! » (Clerc D. , 2020, p. 110)

Les ouvriers habitués à des tâches répétitives découvraient la possibilité d'être libres :

« Libre de mes horaires, libre de ma cadence, libre de me lever pendant le travail, libre d'être vendeuse ou secrétaire en passant d'une commission à l'autre » (Clerc D. , 2020, p. 110)

Malgré tous les avantages que cela procurait aux ouvriers la reprise en autogestion de la manufacture de LIP n'a pas survécu au-delà de 1981. (Clerc D. , 2020)

Bachet affirme que le cas des LIP a permis « l'émancipation et l'imagination au pouvoir » (Bachet, 2021). Ce cas a permis une réappropriation du pouvoir par les salariés. Pour lui la SCOP autogestionnaire est une solution, elle ne doit en aucun cas rester dans un cadre de militantisme contre le modèle capitaliste actuel. Bachet (2021) voit, au contraire, la possibilité de rééquilibrer les rapports de force en faveur du travail grâce à cette solution.

De plus, Bachet (2021) décrit la SCOP comme un moyen d'émancipation des salariés par le travail. Cependant, il ne spécifie pas à quel type d'émancipation il fait référence.

Enfin, il fait la distinction dans son article de différents types de SCOP autogestionnaire. Celles qui ont été pensées comme cela dès le début en mode projet et celle qui, à travers cette nouvelle forme organisationnelle, visent la pérennité ou la survie de leur entreprise (le cas de LIP en est un bon exemple).

II Méthodologie de l'étude

Après une analyse théorique des schémas traditionnels d'organisation et de prise de décisions stratégiques au sein des entreprises françaises ainsi qu'une description des objectifs de la loi PACTE, du projet d'entreprises libérées en France et des SCOP autogestionnaires, cette étude, à caractère exploratoire, vise à contribuer à la compréhension de l'impact de la participation des employés aux décisions stratégiques de l'entreprise. Un aspect qui semble peu abordé par la littérature scientifique. Dans la majeure partie du temps cette dernière ne se focalise que dans les relations hiérarchiques au sein des entreprises (ou avec leur parties prenante) et des jeux de pouvoirs. Très peu d'articles ne s'intéressent à l'impact qu'ont ces nouvelles entreprises dites « libérées » sur leurs salariés directement. De surcroît, peu de revues scientifiques ne traitent de la question des entreprises en autogestion.

Cette étude se veut exploratoire au vu du nombre restreint d'interview réalisées (2). Elle n'a pas pour but de définir une norme générale de fonctionnement des entreprises françaises mais d'enrichir les recherches existantes sur cette thématique. Enfin, cette étude permettra de mettre les données collectées en perspective avec la partie théorique déjà explorée préalablement.

1 Objectif

Cette étude a deux objectifs principaux :

1. Analyser le degré de conscientisation des salariés sur l'impact de leurs participations aux décisions stratégiques de l'entreprise.
2. Analyser le degré de conscientisation des salariés aux enjeux et défis que notre société humaine est amenée à rencontrer.

2 Participation

Il a été décidé de sélectionner deux personnes à interviewer. Cela permettra de comparer les réponses et d'obtenir différents points de vue. Les deux participants de cette étude seront des employés issus de structures en autogestion. Les deux entreprises ciblées sont Easter Eggs (EE) et Code Lutin (CL). Ces deux entreprises sont spécialisées dans le secteur des services informatiques. EE est spécialiste GNU/LINUX, logiciel libre en informatique. L'entreprise regroupe 21 salariés. Certains membres de l'entreprise travaillent en télétravail de manière permanente. Code Lutin est elle aussi spécialiste du logiciel libre, des langages Java et JavaScript. L'entreprise compte 22 salariés.

Afin de répondre aux objectifs fixés préalablement il a été nécessaire de sélectionner des entreprises où le pouvoir démocratique des salariés était poussé à l'extrême. Cela nous permettra d'avoir une vue plus approfondie de la participation des salariés aux décisions stratégiques. Cependant, il est important de rappeler que ce modèle d'organisation d'entreprise est minoritaire en France. En aucun cas cette étude ne prétend faire de généralité, les données qui ont été récoltées à travers ces entretiens ne sont propres qu'à ces entreprises. Elles permettent toutefois de pouvoir construire le début d'une réflexion sur les thématiques abordées.

Le choix d'interviewer ces entreprises se révèle pertinent au vu des valeurs de démocratie qu'elles prônent. En effet, ces sociétés font partie du réseau Libre-Entreprise regroupant des entreprises partageant les mêmes valeurs et modes de fonctionnement. Dans la charte du réseau Libre-Entreprise, disponible sur leur site internet, nous retrouvons un passage sur la démocratie :

Une société libre doit être contrôlée par elle-même ; ce sont les personnes la composant qui la gouvernent démocratiquement. Ainsi les individus s'approprient leur société et en choisissent la finalité. Plus généralement, ce fonctionnement démocratique permet de changer la façon de penser son activité non comme étant un travail que l'on subit, mais comme un choix. (LE, Libre Entreprise, s.d.)

Le mode de fonctionnement des entreprises étant en autogestion, sans investisseur externe, correspond avec l'objectif principal de cette recherche. En effet, il garantira la participation du salarié interviewé aux décisions stratégiques de l'entreprise. De plus,

cette forme d'entreprise ne comprend pas d'actionnaire externe. Ce qui implique encore plus les salariés dans les décisions stratégiques.

Un deuxième critère a été fixé quant aux participants de l'étude : une expérience professionnelle d'une durée égale ou supérieure à 10 ans dans plusieurs entreprises, si possible. Ce critère sera un gage de qualité pour l'étude, il permettra à la personne interviewée de pouvoir mettre en perspective ses différentes expériences. Pour finir cela permettra à l'individu questionné d'avoir pu se forger une idée au préalable du monde du travail et des différents modes d'organisation et de prises de décisions existants.

3 Recrutement

Le démarchage des personnes à interviewer a été réalisé selon une méthode précise. La première étape correspond au sourcing des entreprises susceptibles de répondre aux exigences mentionnées ci-dessus. Par la suite, un premier contact physique a été établi avec ces entreprises pour leur présenter brièvement le projet de l'étude. A la suite de ce premier échange, il a été demandé à l'entreprise de divulguer l'étude à ses salariés avec les critères d'inclusion et le nombre de personnes pouvant être interviewées, à savoir 1 seule, en laissant le mail de l'auteur pour que les personnes intéressées puissent entrer en contact directement avec l'auteur de cette étude. La sélection du participant s'est faite dans l'ordre de réception des mails. La personne qui a envoyé un courriel en premier a été interviewée. Après réception de ce courriel un formulaire de consentement a été transféré, aucune personne n'a pu être interviewée avant d'avoir signé ce formulaire. Les entretiens se sont déroulés via Zoom et un logiciel libre de vidéo (à la demande d'un des participants). Un seul des entretiens n'a pu être enregistré car la personne interviewée n'a pas donné son accord. De ce fait, durant cet entretien des notes ont été prises par la personne menant l'étude. Il a été nécessaire, à travers cette prise de note, d'être le plus fidèle possible au propos de l'interviewé. Enfin, après acceptation par la personne des détails de l'entretien il a été convenu de définir la date de ce dernier.

Les participants ont eu la possibilité de répondre ou non aux questions qui leur ont été posées. Il était obligatoire que chaque participant consente de manière libre, éclairée et licite à cet entretien. Ce consentement a été obtenu via la signature du formulaire de consentement. De plus, il a été convenu que l'anonymat des deux participants soit garanti.

4 L'entretien

L'entretien est un entretien semi-directif, il permet à la personne interviewée de bénéficier d'une liberté d'expression et de pouvoir développer son raisonnement sur chaque question tout en restant encadré par l'interviewer. Ce type d'entretien accorde une plus grande précision sur des thèmes préalablement définis. L'encadrement de cet exercice se fait par l'intermédiaire d'un guide d'entretien construit antérieurement et qui est le même pour les deux personnes interviewées. Le guide d'entretien regroupe des questions élaborées et personnalisées par l'auteur de ce travail afin de pouvoir répondre aux objectifs fixés auparavant. Les différentes questions sont regroupées sous 3 thèmes :

- 1er thème : La propriété de l'entreprise et sa gouvernance.
- 2nd thème : Loi PACTE, place de l'entreprise dans la société.
- 3eme thème : L'entreprise politique.

Les deux premiers thèmes du questionnaire tenteront de répondre au premier objectif fixé. En effet, l'objectif ici est d'analyser le degré de conscientisation des salariés sur l'impact de leur participation aux décisions stratégiques de l'entreprise, c'est-à-dire, si l'intégration particulière des salariés aux décisions stratégiques, dans ces entreprises, donnent aux employés un moyen de repenser leur rapport avec l'entreprise. Des notions générales et basiques comme la propriété d'entreprise, sa gouvernance ou encore la place qu'elle occupe dans la société seront donc observées. En fonction des réponses apportées nous serons en mesure d'évaluer si cette intégration à entraîner une certaine prise de conscience et d'opinion par rapport à ces sujets.

Le troisième thème vise à répondre au second objectif. L'idée à travers cette thématique sera d'observer l'action ou l'inaction de ces entreprises face aux enjeux et défis que notre société humaine est amenée à rencontrer. Puis dans un second temps cette thématique permettra de mettre la lumière la perception qu'ont les personnes interviewées sur leurs responsabilités et leurs potentiels d'actions vis-à-vis de ces enjeux et défis.

5 Collecte, traitement et analyse des données

À la suite de la réalisation des entretiens, les données collectées ont été analysées. Cela a été fait de manière différente selon les entretiens. Concernant l'entretien ayant pu être enregistré, une retranscription exacte des propos a été réalisée à la suite d'une réécoute. En revanche, durant le second entretien des notes ont été prises. De ce fait, un travail de remise en forme et de réagencement (sans déformation) des propos a été réalisé. Le but étant de dégager l'idée globale qui se détache de chaque réponse fournie par l'interviewé. Puis un travail de synthétisation des réponses apportées est effectué. Cela permet à l'interviewer de dégager l'idée globale des réponses fournies par l'interviewé. Il est important aussi de pouvoir traduire textuellement ce qui a été dit par les personnes interviewées lors de l'entretien. C'est pour cela que seront intégrées de nombreuses citations non modifiées. Ces dernières sembleront être en décalage avec le langage utilisé dans ce travail mais elles reflèteront la sincérité des propos tenus lors des entretiens. Ce travail de synthèse est retranscrit dans le présent mémoire sous différentes thématiques. Enfin, il convient à l'interviewer de réaliser une interprétation des données résultant des entretiens. Cette discussion portera sur la réalisation des objectifs définis dans le présent chapitre. L'interviewer utilisera la partie théorique afin de confirmer ou non des théories et concepts mis en évidence précédemment. Enfin, il sera question de vérifier si les objectifs de l'étude ont été atteints.

III. Présentation des données et discussion

Cette partie fait état des données collectées lors des entretiens qualitatifs qui ont été menés. Les données s'articulent essentiellement autour des trois grandes thématiques définies dans le guide d'entretien.

Il est important d'analyser la pertinence de ces thématiques en rapport aux deux objectifs, définis précédemment, de cette étude. Dans chaque partie ci-dessous il sera expliqué comment la thématique a tenté de répondre à l'un des deux (ou les deux) objectifs fixés.

Les thématiques ont été développées dans le but de pouvoir répondre aux objectifs.

Étude de l'impact de la participation des salariés aux décisions de l'entreprise.

Les données collectées sont anonymisées dans cette partie, nous nous référerons aux personnes interviewées comme étant Monsieur A (M.A) et Monsieur B (M.B). M.A est un salarié de l'entreprise Easter Eggs il occupe un poste de commercial / chef de projet, il a été l'un des fondateurs de l'entreprise. Aujourd'hui il occupe un poste de commercial chez EE. M.B est un des fondateurs de Code Lutin, il occupe un poste d'ingénieur développement.

1 La propriété de l'entreprise et sa gouvernance

Cette partie permet d'analyser la perception qu'ont les salariés des définitions de propriété de l'entreprise et de sa gouvernance. Trois axes principaux sont abordés ici. Premièrement, la notion de propriété d'entreprise. Deuxièmement, l'intégration des parties prenantes à la gouvernance de l'entreprise. Troisièmement, la notion de bien commun et la possibilité de voir l'entreprise assimilée à cette notion est analysé.

A qui appartient l'entreprise ? A cette question-là M.A a répondu : « La propriété de l'entreprise revient à ceux qui y travaillent et contribuent à la faire prospérer et à l'enrichir. Pour moi c'est légitime que le travailleur soit le premier propriétaire de son entreprise. » Cependant, il ne renie pas la fonction d'actionnaire et la propriété qui lui revient. Pour M.A, l'actionnaire qui a réalisé « un investissement lourd » et/ou qui a participé à l'achat de matériel pour l'entreprise est lui aussi considéré comme un propriétaire de l'entreprise : « Dans ma vision il doit aussi être concerné, il doit partager un but commun avec les salariés, les gens qui y travaillent. »

En effet, dans ce cas, M.A considère ce dernier comme un actionnaire impliqué à la différence de l'actionnaire qui met « un peu d'argent pour voir si ça va marcher mais qui ne s'y implique pas, qui n'a pas de rôle et qui n'est pas pleinement concerné par le bien être des salariés et des travailleurs. » Cependant, M.A attache une attention particulière à ce que l'égalité entre les actionnaires et les salariés ne soit pas rompue. Les deux parties devraient, selon M.A, marcher ensemble vers un but commun et non les uns contre les autres.

Inversement M.B reconnaît de manière plus directe que : « légalement la propriété de l'entreprise revient aux actionnaires et ça on ne peut rien y faire ». Cependant, l'entreprise

Étude de l'impact de la participation des salariés aux décisions de l'entreprise.

de M.B, Code Lutin, a pris soin lors du choix du statut juridique de s'appuyer sur les outils législatifs permettant la mise en place d'une entreprise inclusive pour ses salariés. Ainsi dans la définition de leur statut, via la SASPO⁸, il est stipulé que seuls les salariés de l'entreprise peuvent être actionnaires. L'entreprise appartient donc à ceux qui sont à l'intérieur. Sans les salariés, l'entreprise ne serait rien. Avoir pu directement intégrer cette notion de démocratie d'entreprise dans les statuts de l'entreprise n'a pas été simple et au début Code Lutin a « tâtonné sur la partie juridique ». CL utilise donc les outils législatifs français afin de donner leur définition de la notion d'actionnaire, seuls les salariés peuvent en faire partie.

Les parties prenantes font-elles partie intégrante de la notion de propriété d'entreprise ?

Pour M.A, les fournisseurs, les clients ou encore la copropriété dans laquelle l'entreprise loge ne sont pas considérés comme propriétaires de l'entreprise. Il appuie ses propos en proposant l'argumentaire suivant sur la définition de l'entreprise :

L'entreprise pour moi c'est un lieu de vie, parce qu'aujourd'hui on est dans une société où si on ne travaille pas on ne peut pas vivre. Donc c'est un lieu de vie qui doit contribuer, je ne parlerai pas d'épanouissement parce que ce n'est pas ça le terme mais à un bien-être au travail à minima. Pour que cela fonctionne, il faut que la partie économique fonctionne aussi. L'entreprise pour moi c'est une organisation qui est faite pour un groupe d'individus qui doit à un moment vivre au sein de sa société. L'entreprise est au service de ses travailleurs. Nous, on a un groupe de travailleurs particulier, une entreprise démocratique, c'est là où la démocratie d'entreprise va jouer, on va choisir le domaine dans lequel on va travailler, dans l'idéal les clients avec qui on veut travailler, les projets qu'on aimerait développer.

Ici l'on comprend bien que les fournisseurs, clients ou autres parties prenantes ne peuvent être intégrées à la notion de propriété d'entreprise, mais qu'au contraire elles sont considérées comme un moyen de contribuer à cet « espace de vie ». Cet espace est défini par ses acteurs principaux, les salariés et les actionnaires dits concernés. Pour M.B en revanche, les parties prenantes et les clients sont de réels partenaires il n'y voit pas qu'un aspect financier. Code Lutin choisit les clients avec qui il souhaite collaborer, ils ne vont jamais à reculons sur un projet. Cela permet une fidélisation du client mais aussi aux salariés de faire ce qu'ils aiment et de pouvoir trouver un sens dans ce qu'ils font. M.B

⁸ Article L225-258 code du commerce

Étude de l'impact de la participation des salariés aux décisions de l'entreprise.

qualifie ses clients de « réels collaborateurs voire des amis pour certains d'entre eux ». Cependant, malgré cette proximité que Code Lutin peut avoir avec « ses collaborateurs », ces derniers n'ont aucun mot à dire dans la prise de décision stratégique. L'entreprise appartient à ses salariés et ils sont maîtres de leurs décisions.

La fonction première de l'entreprise pour M.A est de pouvoir faire vivre des familles, de les insérer, de faire en sorte qu'elles puissent payer de impôts et donc contribuer à la vie de la cité. L'objectif n'est pas de faire du profit à tout prix et ce n'est pas là qu'il y trouve de la fierté mais plus dans le fait de pouvoir faire vivre 20 familles. Cependant, M.A précise que l'entreprise est aussi un équilibre, il n'est pas possible de négliger la partie économique.

« L'entreprise elle a un objet économique il faut qu'elle soit à l'équilibre donc on va travailler sur des projets purement alimentaires. On a une compétence on fait un travail on est payé pour ça. Et quand on peut, quand on a des projets qui font avancer les choses de manière pour le bien commun on va y aller »

M.B rejoint ce postulat fait par M.A. « L'idéal serait de ne pas avoir à travailler, mais étant donné qu'il faut travailler pour manger je me suis arrangé pour rendre le travail le plus amusant possible. Cela passe par cette liberté de choix de client et cette liberté d'expression au sein du groupe. »

Dans l'enquête menée auprès des deux personnes interviewées la question de l'entreprise en tant que bien commun a été posée. Pour M.A, l'entreprise peut, dans une certaine mesure, devenir un bien commun, « un objet autonome ». Cependant tout type d'entreprise ne peut pas être vouée à devenir un bien commun. La spécificité d'EE dans son mode de fonctionnement démocratique lui permet d'aspirer à ce futur de bien commun. En effet, son capital est détenu à 99,8% par l'association Easter-eggs.org, dont sont membres les salariés de la SARL. Grâce à cette particularité Easter Eggs va redéfinir en quelque sorte la question de la transmission :

« La notion de transmission d'entreprise c'est une notion forte. Le capital n'appartient à personne chez nous. Quand moi je vais partir il n'y aura plus de fondateur mais que des gens qui rejoignent l'entreprise. En ce sens-là est ce que l'entreprise peut être considérée

Étude de l'impact de la participation des salariés aux décisions de l'entreprise.

comme un bien commun, ma réponse est oui. Ce sera un objet autonome, un groupe à un moment donné se l'accapare et l'occupe, il n'appartient à personne ».

Cette capacité d'accaparer cet objet autonome et de pouvoir en faire ce que l'on en veut est très important aux yeux de M.A. En effet, à la suite nombreuses discussions avec des collègues travaillant dans d'autres entreprises (grandes comme petites), il s'est rendu compte que ces personnes étaient dupées par un sentiment d'appartenance à leur entreprise et que ces dernières parlaient comme si elles en étaient les propriétaires.

« Nous, chez nous ceci, chez nous cela, moi je leur dis tu n'es pas chez toi, t'es chez monsieur machin et ses actionnaires et le jour où tu coûtes trop cher on va te foutre dehors comme un malpropre. Beaucoup de salariés sont trompés par ce faux sentiment d'appartenance. Dans ces entreprises tu n'es pas chez toi. »

En revanche chez Code Lutin, cette notion de bien commun n'est pas applicable à la structure de l'entreprise. L'entreprise en elle-même appartient à ses salariés et donc ne peut être considéré comme un bien commun. Cependant, étant orientée sur le développement de logiciel libre, ce que produit l'entreprise a pour vocation d'être un bien commun.

2 Loi PACTE, place de l'entreprise dans la société.

La place de l'entreprise dans la société a été abordée par les personnes interviewées via le prisme de la démocratie d'entreprise. En effet, selon leur propos, l'organisation démocratique pratiquée au sein de leurs entreprises permet de redéfinir la place que l'entreprise occupe dans la société. Il faut noter aussi que les personnes interviewées étaient teintées d'humilité et de modestie. Ils ne prétendent pas, à travers leurs réponses, faire de généralité pour tout type d'entreprise, ils parlent de leur point de vue et le ressenti qui leur est propre.

Cette partie s'articule autour de trois points :

- La perception et la définition des termes composant la démocratie d'entreprise.
- L'organisation même de cette démocratie d'entreprise.
- Les limites de ce mode de fonctionnement.

Démocratie en entreprise :

Étude de l'impact de la participation des salariés aux décisions de l'entreprise.

Premièrement concernant la définition de la démocratie d'entreprise M.A nous dit :

Je suis attaché à distinguer la notion de démocratie dans l'entreprise à cette notion de on prend une décision collectivement par un vote, que l'on peut retrouver dans beaucoup d'entreprises classiques détenus par une personne qui veut donner du « pouvoir » au salarié pour leur donner un sentiment d'appartenance et pour les fidéliser un peu dans l'entreprise.

Puis il y a la mise en place d'institution, chez nous des statuts, qui organisent et qui établissent légalement cette notion de démocratie d'entreprise. Ensuite ce n'est pas un patron ou une direction qui décide ce que c'est la démocratie d'entreprise, mais des statuts qui permettent à des salariés de définir entre eux où est ce qu'ils vont mettre le curseur de cette notion de démocratie. A partir du moment où au niveau institutionnel il y a les moyens d'assurer cette notion d'égalité dans les prises de décisions, c'est ce qui se passe chez EE aujourd'hui.

Ici M.A tient à distinguer deux modèles d'intégration des salariés aux décisions de l'entreprise. Celui qui aurait pour but implicite de fidéliser les salariés de l'entreprise, pratiqué dans de nombreuses entreprises aujourd'hui et celui qui est défini par la loi. La démocratie en entreprise, pour M.A, peut être appliquée de deux manières. Soit par une politique interne de l'entreprise ou via les institutions légales et le droit français. La démocratie d'entreprise instituée par le droit français restant la plus pertinente à son sens permet une réelle intégration des salariés et un vrai principe d'égalité.

La notion de pouvoir est une composante importante de la définition de démocratie d'entreprise. Pour M.A, le pouvoir de chacun réside dans sa compétence et son expérience. Sur certains sujets sa parole portera plus que d'autres. Il n'y a pas de niveau de hiérarchie qui prime.

Dans l'analyse de la démocratie d'entreprise il est important de définir le principe de gouvernance. Sur ce sujet M.A considère qu'une bonne pratique de gouvernance consiste à « avoir un niveau d'information suffisant pour ne pas dire maximum, une information qui doit être poussée vers tous. Ainsi les salariés ont les moyens d'être au courant s'ils le souhaitent. Il faut qu'ils aient cette certitude : que l'information soit disponible à tout moment pour toutes personnes de l'entreprise. Sans pour autant que ce soit une obligation d'être au courant de tout. »

La dernière phrase de cette citation est très intéressante et M.A y revient au cours de sa réponse. En effet, la démocratie d'entreprise ne signifie pas que tout le monde doit

Démocratie en entreprise :

Étude de l'impact de la participation des salariés aux décisions de l'entreprise.

participer tout le temps. Les prises de décision ne doivent pas être prises systématiquement avec le groupe au complet. Une personne, si elle le souhaite, peut très bien ne participer qu'à l'élection du gérant et ne plus vouloir contribuer aux autres prises de décisions. La volonté du salarié prime. Cependant, il doit pouvoir avoir accès à l'information lorsqu'il le désire. M.A distingue au sein même de son entreprise deux types de profils, ceux qui ont une relation distante avec cette forme d'organisation, qui ne participent pas activement et ceux qui ont plus d'appétit sur certains sujets financiers, commerciaux ou tout autre aspect qui concerne l'entreprise. « Ils ont le droit, ils sont légitimes. » C'est la notion de droit et non de devoir que met en avant M.A dans cette citation. L'analyse que nous pouvons faire est que la participation aux décisions stratégiques n'est pas une obligation chez Easter Eggs. La légitimité de tous les salariés, mise en avant par M.A, démontre leur intégration au sein du processus de prise de décision. En effet, on remarque que personne n'est mis à l'écart à partir du moment où elle désire en faire partie.

La communication et l'accès à l'information est une valeur démocratique que Code Lutin partage également. La disponibilité de l'information et la qualité de cette dernière est très importante. Le salarié doit être en mesure de pouvoir se renseigner, de s'informer et l'entreprise se doit de mettre à disposition cette ressource. Le salarié peut ensuite se faire son opinion et disposer de son libre arbitre lors des prises de décisions.

M.B chez Code Lutin a pu observer deux types de personnes :

- « - Celles qui arrivent directement à s'intégrer et qui prennent la parole directement.
- Celles qui n'adhèrent pas à ce système où elles ont leur mot à dire et préfèrent recevoir des ordres. »

Il est important d'être capable d'identifier ces deux types de personnes car ce modèle d'entreprise ne convient pas à tout le monde. Par ailleurs, la plupart des salariés de Code Lutin ayant eu une expérience préalable dans des entreprises plus traditionnelles sont perturbés vis-à-vis du mode de fonctionnement de l'entreprise et doutent de leur pouvoir décisionnel. Il leur faut un temps d'adaptation. Chez Code Lutin, à l'inverse de chez EE, il est important de participer et d'avoir cette volonté de participation à cette démocratie

Étude de l'impact de la participation des salariés aux décisions de l'entreprise.

d'entreprise. Il n'y a pas eu ou très peu de personnes ne voulant pas être concernées par ce fonctionnement d'entreprise. Ce que remarque M.B c'est que chaque personne a toujours quelque chose de pertinent à dire. Cela permet de construire et d'entretenir cette démocratie d'entreprise.

Afin de comprendre comment cette démocratie d'entreprise s'exprime il semble utile d'en analyser son organisation. EE élit chaque année un gérant, qui est le représentant de l'entreprise et qui prend donc les décisions administratives. Ce gérant peut trancher de manière autonome et sans consultation sur certains point purement administratif ne relevant pas de l'intérêt général. Ce gérant reste tout le temps sous le contrôle des salariés qui sont, en fait, ses actionnaires. Un des points abordés par M.A à ce sujet est le fait qu'à « partir du moment où on a statutairement cette démocratie garantie on n'a pas besoin tous les jours de prouver, de dialoguer, de voter sur tous les sujets. En revanche on est tous apte à contester ou remettre en cause une décision. » Les réunions ne sont pas quotidiennes n'y voir hebdomadaires chez EE. En effet, tout se fait selon un processus de discussion. Pour M.A si l'on revenait à ce système de vote pour les prises de décisions on verrait qu'il y a dans la plupart des cas un consensus. Les discussions se font généralement entre 2 et 4 personnes de manières informelles. Les rares moments de vote sont sur des sujets qui peuvent être polémiques ou problématiques. Ce qui rend ce mode de fonctionnement possible est le fait qu'EE est une entreprise à très faible turnover. Cela donne la capacité à EE d'être « un groupe qui grandit et qui vieillit ensemble et qui, comme dans les vieux couples, n'a pas besoin de se parler pour se comprendre. ». C'est une caractéristique importante pour M.A. Cette capacité à grandir ensemble, se connaître et ne pas être que de simple collègue de travail semble nécessaire pour assurer un bon fonctionnement démocratique parce que c'est grâce à ça que sera véhiculée une certaine confiance. Une confiance les uns envers les autres ainsi qu'envers le gérant élu.

Chez Code Lutin l'organisation de cette démocratie est bien différente. En effet, une réunion digitalisée est organisée de manière hebdomadaire. Son objectif est de pouvoir prendre des décisions de manière collégiale sur n'importe quel sujet qui affecte l'entreprise. Cela peut aller du simple achat d'une nouvelle plante à un nouveau projet avec un collaborateur. Là où Code Lutin rejoint le fonctionnement de EE c'est sur la manière dont les décisions sont prises, via le consensus. C'est avant tout un accord entre

Étude de l'impact de la participation des salariés aux décisions de l'entreprise.

les personnes, le vote n'est pas systématique, il n'intervient que lorsque la réunion fait face à des discussions sans fin sur un sujet. A ce moment un vote est organisé, un vote Condorcet, plusieurs choix sont possibles et c'est le choix qui aura été le plus préféré qui sera choisi. La définition que nous donne M.B du vote Condorcet est la suivante : « si une alternative est préférée à toute autre par une majorité, alors cette alternative doit être élue. »

Quant au directeur il n'est là que pour signer les papiers administratifs et pour être le représentant de l'entreprise. Il n'a aucun autre pouvoir que ceux-là et ceux que lui confère son statut de salarié. Il est sur le même pied d'égalité que les salariés.

Sur des thèmes d'ordre stratégique comme l'orientation de l'entreprise c'est toujours la notion de consensus qui prime. Le groupe (nous entendons par là les salariés) décide de la direction que prend l'entreprise. Cela peut amener dans certains cas à des démissions pour des salariés qui ne se retrouvent plus dans ce que fait l'entreprise ou n'est plus en accord avec la grille salariale par exemple. Sur l'aspect des démissions M.A observe que :

« Dans les entreprises comme la nôtre tu as un engagement moral vis-à-vis de toi-même, tu crois dans les principes qui sont mis en place par EE, vouloir en partir t'as l'impression de rompre un contrat moral qui est presque plus difficile que le contrat de travail. »

Lorsqu'un salarié rentre dans une entreprise telle qu'EE, il adhère déjà ou est enclin à adhérer à une idéologie que l'entreprise promeut par son organisation ou par son activité. Lorsque nous prenons le cas de Code Lutin, la plupart des salariés ayant rejoint la structure n'avait initialement aucune connaissance des logiciels libres et de cette notion de bien commun que défend l'entreprise. Ils ont découvert, appris, adhéré et se sont positionnés en faveur de ce système. En règle générale, chez Code Lutin, les salariés ayant rejoint l'entreprise après une expérience professionnelle dans une autre structure plus classique veulent donner du sens à leur travail. Ils cherchent de la pertinence et de l'adéquation avec leurs valeurs. M.A tient à rappeler qu'évidemment aucun salarié n'est obligé de rester si les valeurs que défendent l'entreprise ou l'orientation de ses activités commerciales ne lui conviennent plus.

Quand on accueille les gens, à l'issue de ta période d'essai on te donne les clés du camion. Au bout de 3 mois tu as les mêmes statuts les mêmes droits que quelqu'un qui est là depuis 20 ans, il faut

Démocratie en entreprise :

Étude de l'impact de la participation des salariés aux décisions de l'entreprise.

en être convaincu. Ce n'est pas du team building, ce n'est pas du bullshit, c'est statutaire. C'est ça la différence entre avoir une entreprise où on tutoie le patron actionnaire parce que c'est sympa et on a aucun droit et là où on dit que tu as le même pouvoir que tout à chacun. A toi de construire ce dont t'as envie, mais ça ne sert à rien de venir dans une entreprise en disant je veux faire des voitures et des camions si au bout de 6 mois 1 an je suis toujours le seul à vouloir faire ça.

Cependant, M.A observe certaines limites à ce fonctionnement démocratique. En effet, aujourd'hui EE est une entreprise qui pratique énormément le télétravail avec des salariés n'étant pas dans les locaux de l'entreprise voire n'étant pas dans la même région que l'entreprise tout au long de l'année. De ce fait, cela demande une organisation très flexible et, comme dit précédemment, une bonne connaissance des uns et des autres. De plus, même si l'entreprise n'est pas très grande et ne comprend que 20 salariés, l'organisation de réunions de vote reste difficile à organiser c'est pour cela que l'entreprise s'est orientée vers ce système de discussions informelles. De son côté M.B, de chez Code Lutin, juge l'intégration de la réunion hebdomadaire digitalisée bénéfique pour le respect du temps de parole et l'efficacité.

3 L'entreprise politique

Enfin la partie concernant l'entreprise politique regroupe trois sous parties :

- La perception des personnes interviewées de la notion d'entreprise politique.
- Les différentes actions qu'elles peuvent mener et pourquoi le font elles.
- L'analyse de leur niveau de conscientisation sur les sujets sociaux et environnementaux.

Cette partie a pour vocation d'analyser plus en profondeur le degré de conscientisation des salariés aux enjeux et défis que notre société humaine est amenée à rencontrer. De plus, cette partie vise à observer les différentes actions qu'ont pu mener ces entreprises ainsi que la perception qu'ont les salariés des orientations politiques, associatives, que peuvent prendre leurs entreprises.

Concernant le premier point, la notion d'entreprise politique était inconnue de la part de M.B.

M.A. quant à lui nous décrit cela comme étant « une entreprise qui veut influencer sur la vie de la cité, qui veut être un acteur. Qui va soit dans son activité commerciale, soit dans son engagement parallèle va s'engager dans la vie. » Code Lutin comme EE se retrouvent dans cette définition. Les deux entreprises agissent d'une part via leur cœur de métier, elles sont toutes les deux spécialisées dans le secteur du logiciel libre. M.A observe également que « le fait d'intégrer, de promouvoir le déploiement et le développement de logiciels libres pousse totalement ce système là et en quelque sorte soutient cette notion qui va à contre-courant de ce qui a fait le capitalisme du 19eme et 20eme siècle. »

De plus, cette volonté de « donner les clés du camion » aux nouveaux arrivants comme dit M.A, a aussi pour but de développer une intégration sociale et permettre à des gens qui n'y étaient pas destinés d'avoir accès à cet ascenseur social. Cet « objet autonome » que s'accapare les salariés le composant, permet également à ces derniers d'orienter et de développer l'entreprise sur des sujets qui les intéressent. Cela leur permet d'avoir accès à un pouvoir décisionnel auquel il n'était pas prédestiné.

Elles agissent également de manière parallèle à leur activité centrale. Plusieurs modèles d'agissement ont été observés à travers les entretiens, nous allons les analyser. Premièrement EE, sous l'impulsion et la proposition personnelle d'un des salariés a ouvert son activité à des ateliers de La Fresque du Climat. C'est un atelier dont l'objectif est de sensibiliser les personnes participantes, au futur climatique, à ce qui va se passer, aux solutions possibles et à mettre en œuvre. La fresque du climat est une fondation regroupant de nombreux membres dispensant ses ateliers. La particularité étant que la quasi-totalité des membres ayant rejoint la fresque du climat ont fini par quitter leur travail pour se concentrer à plein temps sur leur nouveau rôle. Chez EE, l'entreprise et ses salariés se sont adaptés et ont réussi à trouver un compromis pour que ce salarié puisse rester chez EE et s'orienter sur cette activité de fresque du climat qui n'a rien à voir avec l'activité principale de l'entreprise. « Le faire dans une société dont ce n'est pas le cœur de métier initial c'était possible que dans un modèle comme EE. Un modèle qui inclue des valeurs ». La proposition de ce salarié concordait aussi avec cette envie qui circulait au sein de l'entreprise de pouvoir agir d'une manière ou d'une autre sur des sujets comme le climat ou encore le social. De plus, cela a été réalisable car l'ensemble des salariés adhèrent quasiment tous à cette idée de responsabilité écologique. La similarité des profils

Démocratie en entreprise :

Étude de l'impact de la participation des salariés aux décisions de l'entreprise.

dans leurs opinions sur ce sujet fut un facteur clé dans cette démarche. Dans ce témoignage on sentait la fierté de M.A d'avoir pu concilier deux activités qui en règle générale ne fonctionnent pas ensemble. Cela permettait de redonner un sens au métier que les salariés de l'entreprise pratiquent.

L'entreprise telle qu'on la vit à travers ça montre que c'est un moyen de vivre mais en essayant de le faire de la manière la plus confortablement possible et le plus en accord possible avec nos valeurs, on n'a pas le travail et on passe à autre chose on rentre à la maison. Notre travail fait partie pleinement de notre vie et ça le rend beaucoup plus supportable.

Du côté de Code Lutin, M.B observe deux manières d'agir de façon externe. Différente de l'action réalisée au niveau du cœur de métier de l'entreprise. Premièrement Code Lutin s'engage sur une activité de mécénat chaque année. C'est-à-dire qu'une partie de ses bénéfices seront alloués à la réalisation d'un projet d'une entreprise, fondation ou encore association qui au préalable aura déposé une candidature. Cela représente environ 50 candidatures chaque année. A la suite de cela un vote Condorcet est mis en place pour définir le projet qui sera accompagné pour l'année en cours. Cette partie-là correspond à l'action collective de l'entreprise. Dans un deuxième temps, Code Lutin offre la possibilité à ses salariés de disposer d'une liberté individuelle d'action. En effet, une partie des bénéfices est distribuée individuellement aux salariés sous forme d'enveloppe budgétaire à dépenser pour le soutien d'une cause qui leur est propre. Comme exemple cité par M.B nous avons le soutien à Wikipedia de la part de certains salariés. Cela permet de renforcer encore plus cette notion de liberté, de démocratie et de conscientisation des salariés. Ils ont les pouvoirs entre leurs mains.

Selon M.B, Code Lutin a pu rencontrer des désaccords sur ces thématiques d'action qui ne sont pas liées au cœur de métier de l'entreprise. Cela s'est toujours résolu à travers les réunions hebdomadaires.

Enfin, en ce qui concerne la conscientisation des salariés aux enjeux sociaux et climatiques, on observe à travers les échanges une réelle prise de conscience de ces derniers. Ils savent qu'il y a beaucoup à faire. C'est tout un processus de réflexion et d'analyse qui les a amenés à se positionner sur des sujets permettant de contribuer à la lutte contre le réchauffement climatique ou les inégalités sociales. Le témoignage de M.A à cet égard est révélateur :

Démocratie en entreprise :

Étude de l'impact de la participation des salariés aux décisions de l'entreprise.

Au départ on panique un peu on se rend compte que notre travail est aussi une des causes, un facteur de ce dérèglement climatique, mais on ne peut pas tout quitter du jour au lendemain. Comme expliqué précédemment le travail est nécessaire pour vivre, se nourrir dans cette société. Donc nous avons réfléchi à d'éventuelles actions que nous pourrions mettre en place afin de réduire ou contrebalancer l'impact que peut avoir notre activité. C'est d'ailleurs de là qu'est née l'activité des ateliers de la fresque du climat.

Un terme est revenu au cours des deux entretiens, « l'humilité ». Code Lutin comme Easter Eggs sont conscients qu'ils ne révolutionneront pas le monde, que leur impact est moindre. Cela ne les empêche pas d'agir. Au contraire ils utilisent toutes les ressources à leur disposition pour mettre en œuvre des actions. Le modèle d'EE a inspiré les fondateurs de Code Lutin, aujourd'hui une petite communauté d'entreprises au sein du réseau Libre-Entreprise agit de son mieux pour défendre des valeurs de démocratie d'entreprise et pour lutter contre le réchauffement climatique et les inégalités sociales.

4 Discussion des données

L'objectif premier de cette partie est de fournir une interprétation scientifique du travail réalisé jusqu'à présent. La confrontation des données récoltées via l'étude réalisée et le chapitre théorique est un enjeu clé. En effet, cela permet de valider ou non les objectifs préalablement fixés. De plus, cela met en lumière les limites de ce travail et les axes de propositions sur de potentielles recherches supplémentaires. Enfin, cette discussion définit la cible des résultats obtenus.

4.1 La propriété de l'entreprise et sa gouvernance

Tout d'abord la représentation de l'entreprise que se font M.A et M.B vient valider l'aspect économique de la propriété de l'entreprise mis en évidence dans la partie théorique. En effet, la notion d'actionnaire est aussi au cœur de leur argumentaire. L'entreprise appartient en premier lieu à ces derniers. La nuance qu'ils apportent, est la définition même de la notion d'actionnaire. Pour eux deux types d'actionnaires sont concernés par la propriété de l'entreprise, les salariés et l'actionnaire dit « impliqué ». Cette différenciation est aussi réalisée dans le rapport Notat Senard (2018) lorsqu'il définit le principe d' « actionnaires locatifs qui n'ont plus grand-chose à voir avec la figure de l'associé impliqué » (Notat & Senard, 2018, p. 17).

Étude de l'impact de la participation des salariés aux décisions de l'entreprise.

Ce qui ressort également de la définition faite lors des interviews de la notion de propriété d'entreprise est la combinaison de deux facteurs, économique et juridique, qui fait écho aux deux points de vue analysés dans la partie théorique. M.A et M.B partent des principes économiques et des terminologies de l'entreprise classique puis utilisent le cadre juridique pour créer leur espace de démocratie au sein de leur entreprise. Cependant, il est important de souligner que ce cadre juridique reste assez méconnu. M.B explique d'ailleurs qu'à la création de leur entreprise il n'avait pas forcément envisagé de devenir une SASPO. Cet aspect juridique peu connu se ressent également dans la partie théorique où l'analyse des différentes typologies d'entreprises se limite à des formats très connus (SARL, SAS).

Lorsque M.B nous explique que CL utilise les outils législatifs afin de ne donner l'accès à l'actionnariat qu'au salarié de l'entreprise, cela donne un nouvel axe de lecture de la définition de Robé (2013). « La société est la propriété des actionnaires, nous dit-on, et doit être gérée par les administrateurs (ses mandants) dans leur seul intérêt. L'intérêt de l'entreprise est donc le même que l'intérêt social, qui est la même chose que l'intérêt des actionnaires. » Dans le cas de CL, l'intérêt social est celui des actionnaires qui sont, ici, les salariés. La propriété ainsi que la gestion de l'entreprise reviennent donc aux salariés de l'entreprise. Tout est orienté dans leur sens et cela leur offre la possibilité de définir le cadre démocratique qu'ils souhaitent. Sur ce point M.A précise que c'est le groupe qui « place le curseur de démocratie ».

Cette démocratie d'entreprise est un moyen pour CL et EE de redonner du sens au travail de leurs salariés. A travers ce type d'organisation, ils semblent dégager des solutions à la problématique mise en avant par le rapport Notat Senard (2018), à savoir la possible perte d'attractivité des talents, baisse d'innovation et de productivité liées à la perte de sens au travail.

Concernant la gouvernance de ces deux entreprises, la notion de stakeholder y est absente. Premièrement, la spécificité d'EE et de CL fait qu'elles n'ont que très peu de stakeholders. Les seules parties prenantes qu'elles définissent sont les clients. Dans un second temps elles ne conçoivent pas l'intégration des parties prenantes dans la définition de la propriété de l'entreprise. De plus, pour CL « l'entreprise agit pour ses salariés et les clients (ou partie prenante) n'ont pas leur mot à dire. » Cela va à l'encontre des principes mis en avant par Cazal (2011) et sa notion d'« obligation morale pour les dirigeants de traiter les

parties prenantes de manière équitable et donc d'intégrer leurs intérêts quand ils prennent des décisions. » (Cazal, 2011, p. 41). Toutefois, le client pour EE et CL est stratégique parce qu'il leur permet également de redonner du sens au travail à travers les collaborations qu'ils effectuent. Le client leur permet également de contribuer à la création de ce « lieu de vie » décrit par M.A. L'objectif est de travailler sur des sujets ou avec des clients qui font sens pour eux. Il est important de noter que l'expression « redonner du sens au travail » ne fait pas consensus au sein des personnes interviewées. Ces dernières jugeant difficile de donner un réel sens au travail, mais faute d'expression plus explicite c'est celle qui a décidé d'être utilisée dans ce travail.

4.1.1 Démocratie et intégration des salariés aux décisions

M.A et M.B s'alignent sur le constat que font Reberioux et Crifo (2019). Ils reconnaissent que dans les entreprises traditionnelles la volonté d'intégrer les salariés aux décisions masque une volonté d'assimilation de ces derniers. L'objectif est de faire croire aux salariés que l'entreprise les considère et valorise leurs points de vue, pour que ces derniers s'impliquent plus dans l'entreprise. Cependant, la remarque que fait M.A sur ce point est que dans ce type d'entreprise traditionnelle le salarié n'est jamais chez lui et peut se voir remplacé ou licencié très facilement. Cela rejoint aussi les explications de Ku (2022) sur la volonté d'impliquer plus les salariés dans les entreprises traditionnelles. M.A et M.B reconnaissent également que la part des salariés dans les CA est encore trop faible, ce qui fait écho aux propos de Reberioux et Crifo (2019).

EE et CL proposent un modèle d'entreprise où « les clés du camions » sont données aux salariés dès leur arrivée. Cela permet, d'une part, d'intégrer de manière concrète le salarié et, d'autre part, de lui laisser la liberté de s'accaparer l'entreprise comme il le souhaite. Il peut décider de prendre part au processus démocratique ou non. Le salarié jouit en quelque sorte d'une plus grande liberté de décisions.

Un des points clé de cette intégration des salariés dans ces entreprises comme EE ou CL est l'innovation qu'ils apportent dans les systèmes traditionnels de prise de décisions. En effet, la prise de décision via consensus ou encore l'utilisation du vote Condorcet sont des éléments que l'on ne retrouve pas ou peu dans les entreprises traditionnelles. La prise de décision via consensus est un élément analysé dans le rapport de Charmettant, Boissin,

Étude de l'impact de la participation des salariés aux décisions de l'entreprise.

Juban, Magne & Regnou (2015). Les modèles de gouvernances traditionnels sont bouleversés par ce type d'entreprise.

Deux questions ont été formulées dans la partie théorique :

-La gouvernance, des petites et moyennes entreprises, est-elle bouleversée par les nouvelles dispositions de la loi PACTE ?

- La loi PACTE a-t-elle un impact sur les sujets d'innovation organisationnelle pour les entreprises à mission ? (Drillet, 2021)

A ces deux questions, CL et EE nous démontrent qu'elles n'ont pas attendu l'arrivée de la loi PACTE pour innover et repenser les modèles de gouvernance. De ce fait, les ajustements demandés et réalisés par la loi PACTE ne les perturbent pas. La loi s'aligne sur des pratiques que ces entreprises en particulier réalisaient déjà. Cependant, ce type de fonctionnement a une limite, le nombre de salariés. En effet, l'organisation de réunion ou non, la prise de décision via consensus demande une capacité d'organisation assez poussée. La croissance des effectifs est donc limitée si ces entreprises désirent préserver leur démocratie. Ce constat est également formulé dans le rapport de Charmettant, Boissin, Juban, Magne & Regnou (2015).

4.2 Loi PACTE, place de l'entreprise dans la société

Dans cette partie les entretiens menés se sont essentiellement focalisés sur la notion de bien commun et la place de l'entreprise dans la société. Cela est dû au fait que les personnes interviewées n'étaient pas suffisamment informées sur la loi PACTE pour développer des réponses concrètes à ce sujet.

La notion de bien commun applicable à l'entreprise ne fait pas consensus dans la recherche académique. Pour certains, l'entreprise appartient à ses actionnaires et elle ne doit agir que dans leur intérêt (Friedman, 1970). Pour d'autres l'entreprise comme bien commun est un axe de recherche futur, qui nous aidera à « relever des défis immenses pour l'humanité » (Chapas, 2020, p. 53). Enfin, Desreumaux & Bréchet (2013), analysent le projet de l'entreprise comme le bien commun dans la notion de Project Based View. « L'entreprise ne serait plus la chose des actionnaires mais le projet de tous ces acteurs » (Desreumaux & Bréchet, 2013, p. 87). Dans cette dernière définition de Desreumaux et

Étude de l'impact de la participation des salariés aux décisions de l'entreprise.

Bréchet (2013) des similitudes ressortent avec l'organisation d'EE et de CL. En effet, dans ces types d'entreprises, les salariés s'organisent démocratiquement pour définir le projet de l'entreprise. De plus, nous remarquons que les projets promus par ces entreprises sont orientés vers le bien commun, les logiciels libres ont pour vocation de ne pas être sujets à la propriété privée.

A ces opinions autour de la notion de bien commun applicable à l'entreprise, M.A vient y rajouter un nouvel angle de lecture. Celui de la transmission de l'entreprise qu'il désigne comme étant un « objet autonome ». Pour M.A cela est dû au fait que « Le capital n'appartient à personne chez nous. Quand moi je vais partir il n'y aura plus de fondateur mais que des gens qui rejoignent l'entreprise. En ce sens-là est ce que l'entreprise peut être considérée comme un bien commun, ma réponse est oui. Ce sera un objet autonome, un groupe à un moment donné se l'accapare et l'occupe, il n'appartient à personne ». Ce nouveau prisme de lecture peut à la fois permettre à la recherche académique de chercher de nouvelles voies pour la définition de la propriété d'entreprise et sa définition en tant que tel.

4.3 L'entreprise politique

Dans cette partie, l'objectif était de pouvoir analyser le niveau de conscientisation des salariés aux sujets des crises écologiques et sociales, qu'est amené à vivre la société humaine dans les années futures. A travers les entretiens réalisés on observe un grand degré de conscientisation des salariés sur ces sujets et cela depuis la création de ces entreprises. En effet, le choix du secteur d'activité des deux entreprises n'est pas anodin. M.A tout comme M.B nous l'affirme, ils avaient dès le départ une volonté « d'aller à l'encontre de ce modèle de licensing et de propriété privée dans le monde informatique. ». C'est pour cela qu'ils ont décidés de se spécialiser dans les logiciels libres. D'autre part, la forme organisationnelle de l'entreprise est une revendication que l'on peut aussi qualifier de politique. EE et CL avaient une volonté de mettre la démocratie au cœur de leur projet d'entreprise.

Cependant, ces entreprises vont bien au-delà, elles agissent politiquement aussi au travers d'actions qui s'éloignent de leur secteur d'activité. EE a développé une activité parallèle d'atelier de Fresque du Climat pour répondre à la demande de l'un de ses salariés et d'un

besoin collectif de se sentir impliqué dans un combat contre le réchauffement climatique. CL et EE offrent la possibilité à leurs salariés d'utiliser une partie des bénéfices réalisés par l'entreprise afin de soutenir une cause, une entreprise ou encore une ONG de leur choix. Chaque salarié recevant une somme d'argent à distribuer à la cause qu'ils choisissent (Wikipedia par exemple). A travers ces actions on observe une réelle capacité d'innovation, au sein de ces entreprises, afin de répondre à ces urgences climatiques et sociales.

Dans leur article Bourgeois, Hollandts et Valiorgue (2021) mettent en avant le fait que la loi PACTE permet aux entreprises de devenir et d'agir comme de vrais acteurs politiques. EE et CL démontrent bien que certaines entreprises n'ont pas attendu la promulgation de cette loi pour agir de manière politique. De plus, dans leurs articles Bourgeois, Hollandts et Valiorgue (2021) ne donnent comme exemple d'entreprises à objectif politique que des grandes sociétés, Danone et Space X par exemple. On observe que même les PME peuvent aussi prétendre à des objectifs politiques, il n'y a pas que les multinationales qui ont ce pouvoir. Lorsque l'on analyse l'organisation du Réseau Libre Entreprise, on aperçoit qu'une communauté se forme autour d'une même idée, un même combat et de mêmes valeurs. L'agrégation de plusieurs entreprises à ce projet peut donc lui donner une force plus conséquente. M.A et M.B sont conscients qu'ils ne peuvent agir qu'à leur échelle et qu'ils ne bousculeront pas le monde, mais ils savent que leurs actions sont nécessaires et bénéfiques tant bien pour leurs salariés que pour les causes qu'ils défendent.

Une question qui a été posée lors des entretiens est de savoir si, justement, ces agissements politiques de l'entreprise pouvaient influencer les perceptions des salariés. Défendent-ils toutes les mêmes valeurs ?

Lorsque l'on observe Code Lutin, les employés ne connaissaient pas forcément les logiciels libres avant d'entrer dans l'entreprise. M.B nous dit qu'à partir du moment où ils les ont découverts ils en sont devenus des défenseurs. Cependant, cela n'est pas le résultat d'une propagande interne à l'entreprise, mais simplement le fait que, malgré les profils divers que peuvent regrouper ces entreprises, la plupart d'entre eux se ressemblent dans la manière de penser. Pour EE le groupe qui forme aujourd'hui l'entreprise a grandi

Démocratie en entreprise :

Étude de l'impact de la participation des salariés aux décisions de l'entreprise.

ensemble (très peu de turnover), il semble donc logique que ces derniers partagent des points communs et ont les mêmes idées sur certains points.

Dans le rapport Notat Senard (2018) il est mentionné que face à ces crises écologiques et sociales qui nous attendent, « les entreprises font aussi partie de la solution ». Solution qui semblerait être apportée via l'émancipation des salariés que décrit Bachet (2021). C'est ce que nous retrouvons tant chez Code Lutin que chez Easter Eggs, nous remarquons que ces entreprises agissent socialement pour donner la possibilité, à des personnes qui n'y étaient pas destinées, de s'exprimer politiquement, à travers leur travail. Le lieu de travail, cet espace de vie que décrit M.A permet aux salariés de s'émanciper, de se libérer, d'agir dans l'intérêt du bien commun, tout en menant une activité économique essentielle à la survie dans cette société.

IV Conclusion

Il convient, dans un premier temps, de revenir sur les objectifs formulés dans ce travail. Le premier était d'analyser le degré de conscientisation des salariés sur l'impact de leurs participations aux décisions stratégiques de l'entreprise. L'objectif était également d'obtenir une analyse transverse et pluridisciplinaire. Au cours des recherches bibliographiques (de la rédaction de la revue littéraire) il est apparu que les aspects de perception, représentation et définition de la notion d'entreprise, ou de la propriété de l'entreprise, n'étaient que très peu voire pas traités par des articles scientifiques. De ce fait, le guide d'entretien a été réalisé de manière à pouvoir aborder ces thématiques avec les personnes interviewées. Les deux premières thématiques du guide d'entretien, « La propriété de l'entreprise et sa gouvernance » et « Loi PACTE, place de l'entreprise dans la société » sont orientées dans ce sens. Cela donne lieu à de premières pistes de recherche sur ces sujets.

Le deuxième objectif était d'analyser le degré de conscientisation des salariés aux enjeux et défis que notre société humaine est amenée à rencontrer. Cette thématique est aussi très peu abordée dans la recherche scientifique et semble être utile au regard de l'actualité à laquelle fait face la société humaine actuellement, guerre en Ukraine, crise covid, pénurie d'énergie. Pouvoir analyser la résilience de ces modèles de gouvernance ainsi que leur valeur ajoutée pour la société était donc pertinente. La troisième partie du guide d'entretien avait pour volonté d'observer cette thématique via le prisme de « l'entreprise politique » et des actions que cette dernière peut mener.

La partie théorique a permis de définir nombre de concepts très utiles afin de pouvoir réaliser l'enquête la plus pertinente possible par la suite. Nous avons remarqué, au cours de cette partie théorique, que la démocratie était un domaine de recherche vaste et encore peu segmenté. Il a été nécessaire de faire des choix dans les notions abordées afin de garder le plus de pertinence possible.

Dans la partie théorique nous avons pu observer que certaines notions n'avaient pas de définitions claires et précises, telles que la propriété de l'entreprise ou encore la gouvernance des parties prenantes. Différents concepts et opinions se font face sur ces sujets, c'est pour cela que nous avons voulu obtenir le regard de personne travaillant dans des entreprises profondément démocratiques. Nous sommes également revenus sur la

Étude de l'impact de la participation des salariés aux décisions de l'entreprise.

structure organisationnelle de l'entreprise traditionnelle, le rôle de ses différents acteurs. Ensuite, nous avons confronté cela avec l'organisation des entreprises autogestionnaires et analysé le regard que portaient les personnes interviewées sur « la bonne gouvernance démocratique ».

Enfin, nous avons aussi pu mettre en lumière les actions du gouvernement d'Emmanuel Macron, entre 2017 et 2022, avec la loi PACTE afin de donner un nouveau souffle aux entreprises françaises, à travers la raison d'être et l'entreprise à mission. Cependant, les entretiens nous ont révélés que certaines entreprises n'avaient pas attendu que l'Etat agisse pour innover et intégrer une dimension « politique » et sociale à leurs actions.

Les deux entretiens réalisés ont été d'une richesse inattendue et on permit de « valider » ou non certains points définis dans la partie théorique. Cependant, au vu du nombre restreint d'interviews réalisées, ce travail n'a pas vocation à valider ou à remettre en cause certaines définitions ou concepts. L'objectif est de pouvoir nuancer, contrebalancer la partie théorique voire proposer de nouvelles pistes de recherches.

A la lueur des résultats obtenus via les entretiens et la discussion des données collectées nous pouvons dire que les objectifs ont été partiellement atteints. En effet, une thématique du guide d'entretien n'a pu être exploitée de manière complète. Les personnes interviewées n'avaient pas toute la connaissance nécessaire pour répondre aux questions sur la loi PACTE. Cependant, après une brève présentation, par l'interviewer, des enjeux de cette loi, ces personnes ont pu apporter certains éléments tout en restant prudentes du fait de leur non-maîtrise de ce sujet.

Nous pouvons noter, à travers les résultats obtenus, que les entreprises en autogestion permettent et visent une émancipation de leur salarié. L'objectif principal est de pouvoir donner aux salariés « les clés du camion », donner un espace de vie où le salarié peut s'exprimer librement et agir pour des causes qui lui tiennent à cœur. Les personnes qui ont été interviewées nous ont toutes témoigné leur souhait de ne jamais aller contre la volonté d'un des salariés et de toujours chercher le consensus. Cette intégration des salariés a permis d'innover en matière d'organisation au sein de l'entreprise et également d'innover sur des thématiques de responsabilité sociale et environnementale. Nous avons pu voir qu'une partie des bénéfices de l'entreprise était redistribuée aux salariés afin qu'ils puissent soutenir, personnellement, des causes qu'ils souhaitent défendre. C'est une

Étude de l'impact de la participation des salariés aux décisions de l'entreprise.

manière de conscientiser le salarié aux différents problèmes de société, libre à lui d'en définir l'importance par la suite. Grâce aux entretiens réalisés nous avons pu aussi noter que les personnes interviewées étaient conscientes d'être au sein d'un système peu commun. Ce système organisationnel en décalage avec les entreprises traditionnelles, a permis à EE ou CL d'attirer des salariés ou même de nouer des contacts professionnels avec certaines entreprises. Les personnes interviewées mettaient également en avant le fait que certains de leurs clients collaboraient avec elles, en premier lieu, pour ce qu'elles représentaient (entreprise démocratique) et regardaient dans un second temps leurs performances.

Le bénéfice de l'intégration des salariés aux décisions stratégiques est notable sur le plan personnel pour chaque salarié et également pour l'entreprise. Cependant, il est important de noter que ce schéma organisationnel semble impraticable au sein d'entreprise comptant plus de 30 employés. Pour pallier cette difficulté à croître verticalement (en accumulant des salariés), les entreprises interviewées ont opté pour une croissance que nous qualifierons « d'horizontale ». Le choix d'aider d'autres entreprises à se développer en intégrant les mêmes pratiques de démocratie leur a permis de créer un réseau d'entreprises agissant dans la même direction, ici contre la notion de propriété privée via le développement de logiciels libre. Chaque entreprise du réseau apportant sa compétence, agissant à sa manière pour la cause commune.

Pour conclure, nous remarquons que l'intégration des salariés aux décisions stratégiques leur permet de gagner en liberté, autonomie et d'être innovateur. Cela permet aux salariés d'être impliqués dans de nombreux aspects de la vie de l'entreprise s'ils le souhaitent. Pour que ce système organisationnel fonctionne au mieux, il est nécessaire que l'information soit poussée au maximum vers les salariés. De ce fait, le degré de conscientisation de ces derniers n'a de cesse d'évoluer. En effet, l'accès au pouvoir décisionnel, le partage des idées et des préoccupations de chacun leur permet d'être acteur de leur vie professionnel. L'entreprise devient le lieu d'expression de leur volonté commune et un outil qui favorise leur émancipation.

Bibliographie

- Allen, C. E. (1971). *The Social Responsibilities of Business Corporations*.
- Article 1. (1978). *Loi n° 78-763 du 19 juillet 1978 portant statut des sociétés coopératives de production*.
- Article 1832 Code Civil. (1985, 07 13).
- Attali, J. (2013). *Pour une économie positive*. Fayard / La documentation Française.
- Bachet, D. (2021). L'autogestion à l'épreuve du travail, quelle émancipation ? *La nouvelle revue du travail*.
- Bailly-Masson, C. (2008). L'intérêt de la personnalité morale. *La Revue des Sciences de Gestion*, 99-104.
- Baumol, W. J., Likert, R., Wallich, H. C., & McGowan, J. J. (1970). *A New Rationale for Corporate Social Policy*.
- Bayle-Cordier, J., & Stervinou, S. (2012). Les Scop et l'entrepreneuriat social : la perspective de fondateurs et dirigeants de Scop de la région Ouest de la France. *Revue internationale P.M.E.*, 123–154.
- Bonnafous-Boucher, M., & Dahl Rendtorff, J. (2014). *La théorie des parties prenantes*. La Découverte.
- Bourgeois, C., Hollandts, X., & Valiorgue, B. (2021). La loi PACTE : enjeux et perspectives pour la gouvernance des sociétés françaises. *Revue française de gouvernance d'entreprises*, 4-29.
- Bouziane, A., & Mancner Nee Saci, F. Z. (2018). La structure d'actionnariat au coeur de la théorie de l'agence. *North African Review of economics and Management*, 21.
- Bowen, H. (1953). Social responsibilities of the businessman. *University of Iowa Press*, 6.
- Bruno, L. M. (2019). *Projet de loi relatif à la croissance et la transformation des entreprises*. Assemblée Nationale.
- Carroll, A. B. (2009). A History of Corporate Social Responsibility: Concepts and Practices. In *The Oxford Handbook of Corporate Social Responsibility* (pp. 19-46). Oxford University Press.
- Carroll, A. B. (2016). Carroll's pyramid of CSR: taking another look. *International Journal of Corporate Social Responsibility*, 1-8.
- Cazal, D. (2011). RSE et théorie des parties prenantes : les impasses du contrat. *RSE, régulation et diversité du capitalisme*.

- CED. (n.d.). *Committee for Economic Development*. Retrieved from CED:
<https://www.ced.org/about>
- Chapas, B. (2020). L'entreprise, le bien commun et la question du pluralisme. *Annales des Mines - Gérer et comprendre*, 52-62.
- Chapas, B., & Hollandt, X. (2017). La participation dans le monde du travail : une perspective d'autogouvernement. *GÉRER & COMPRENDRE*, 59-68.
- Charmettant, H., Boissin, O., Juban, J.-Y., Magne, N., & Renou, Y. (2015). *Les Scop : quels modèles d'entreprises ? des entreprises modèles ? : Rapport final d'études sur les relations sociales au sein des Scop. Les enseignements d'une enquête de terrain en Rhône-Alpes*.
- Clerc, C. (2018). La codétermination : un modèle européen ? *Revue d'économie financière*, 181-194.
- Clerc, D. (2020). Lip, toute une affaire. *L'Économie politique*, 107-112.
- Commerce, C. d. (2000, septembre 21). Article L210-1.
- Commerce, C. d. (2000, septembre 21). Article L227-7.
- Commerce, C. d. (2003, Août 5). Article L223-2.
- Commerce, C. d. (2004, mars 27). Article L223-3.
- Commerce, C. d. (2009). Article L223-1.
- Commerce, C. d. (2015, Août 08). Article L223-18.
- Commission européennes. (2001). *Livre vert : Promouvoir un cadre européen pour la responsabilité sociale des entreprises*. Bruxelles.
- Conac, P.-H. (2019). Le nouvel article 1833 du Code civil français et l'intégration de l'intérêt social et de la responsabilité sociale d'entreprise: constat ou révolution? *. Revue des sociétés*.
- Croquet, A. (2012). L'autogestion une expérience qui n'a pas dit son dernier mot. *Barricade culture d'alternatives*.
- Damon, J. (2017). Le paritarisme : définitions et délimitations. *Regards*, pp. 85-97.
- Darcillon, T., & Reberieux, A. (2020). Gouvernance d'entreprise : quarante ans d'évolution. *Revue d'économie financière*, 137, 173-185.
- Davis, K. (1960). Can business afford to ignore social responsibilities? *California Management Review*, 70-76.

Étude de l'impact de la participation des salariés aux décisions de l'entreprise.

- Desreumaux, A., & Bréchet, J.-P. (2013). « L'entreprise comme bien commun ». *RIMHE : Revue Interdisciplinaire Management, Homme & Entreprise*, p. 77-93.
- Development, C. f. (1971). *Social responsibilities of business corporation*. USA: USA: Committee for Economic Development.
- Dewaele, N. (2019). *Financiarisation de l'entreprise, démocratie et sens du travail*. Louvain: Faculté des sciences économiques, sociales, politiques et de communication.
- Draperi, J. F. (2022). L'ESS, ALTERNATIVE AU CAPITALISME OU AFFIRMATION DE L'ASSOCIATISME ? *Association RECMA*, 110-120.
- DRAPERI, J.-F. (2022). L'ESS, alternative au capitalisme ou affirmation de l'associatisme ? . *RECMA*, 110-122.
- Drillet, L. (2021, Juin 1). L'entreprise du 21e siècle. *Revue Lamy droit des affaires*, 1-12.
- Dupré de Boulois, X. (2013). *La personnalité juridique*. Presses de l'Université Toulouse 1 Capitole, LGDJ - Lextenso Editions.
- Duverger, T. (2014). La réinvention de l'économie sociale : une histoire du Cnlamca. *Revue internationale de l'économie sociale* , 30-43.
- Ferreira, N. (2000). La reconnaissance de l'autogestion aujourd'hui comme composante de l'économie sociale et comme élément pour une nouvelle analyse économique de l'entreprise. *Nouvelles pratiques sociales*, 182-192.
- Freeman, R. E. (1984). *Strategic Management: A Stakeholder Approach*.
- Frémeaux, P. (2013). *L'évaluation de l'apport de l'économie sociale et solidaire*.
- Friedman, M. (1970, 09 13). *The Social Responsibility Of Business Is to Increase Its Profits*. Retrieved from The New York Times: <https://www.nytimes.com/1970/09/13/archives/a-friedman-doctrine-the-social-responsibility-of-business-is-to.html>
- Girard, C., & Sobczak, A. (2010). Pour une cartographie des parties prenantes fondée sur leur engagement : une application aux sociétaires d'une banque mutualiste française. *Management & Avenir*, 157-174. doi:10.3917/mav.033.015
- Gomez, P.-Y. (2021). Chapitre VI. Diversité des gouvernances selon les parties prenantes au pouvoir. Dans P.-Y. Gomez, *La gouvernance d'entreprise* (pp. 85-101). Presses Universitaires de France.
- Gomez, P.-Y. (2021). *La gouvernance d'entreprise*. Presses Universitaires de France.

Étude de l'impact de la participation des salariés aux décisions de l'entreprise.

Havas, W. (2014). *Actionnaires individuels à l'encontre des idées reçues, à la rencontre de leur profils*. Paris.

Hély, M., & Moulévrier, P. (2013). *L'économie sociale et solidaire : de l'utopie aux pratiques*. La Dispute.

Hollandts, X., & Aubert, N. (2019). La gouvernance salariale : contribution de la représentation des salariés à la gouvernance d'entreprise. Kedge Business School.

INSEE. (2020). *Démographie des sociétés et des EI*.

INSEE. (27/02/2020). *Démographie des sociétés et des EI*.

Jacquot, G. (2018). Projet de loi Pacte : le groupe PS, en « désaccord » avec plusieurs articles, veut faire « bouger les lignes ». *Public Sénat*.

Ku, S. (2022, Avril 13). Stakeholder Governance: Empirical and theoretical Developments. 127. (G. S. University, Ed.) United States: Department of Marketing. doi:<https://doi.org/10.57709/28698149>

Laquière, A. (2019). La démocratie sociale à la française : quelle autonomie par rapport à la démocratie politique ? *Cités*, pp. 123-130.

Latapí Agudelo, M. A., Jóhannsdóttir, L., & Davídsdóttir, B. (2019). A literature review of the history and evolution of corporate social responsibility. *International Journal of Corporate Social Responsibility*, 1-23.

Le Maire, B. (2018). *Projet de loi relatif à la croissance et la transformation des entreprises*. Paris.

LE, Libre Entreprise. (s.d.). *Charte*. Récupéré sur Réseau Libre Entreprise L'entreprise autrement: <https://www.libre-entreprise.org/charte>

Loulid, A. (2019, Juillet 8). Les mécanismes de contrôle pour une gouvernance actionnariale des entreprises. *La Revue Marocaine de Contrôle de Gestion*.

Matthieu Hély, P. M. (2019, juillet 4). L'économie sociale et solidaire. De l'utopie aux pratiques.

Ministère de l'Economie et des Finances. (2019). *Le Plan d'Action pour la Croissance et la Transformation des Entreprises*.

Montaigne, I. (2017). *Dernière chance pour le paritarisme de gestion*.

Morales, M. (2019). La loi pacte et la prise en compte des considérations sociales et environnementales en droit des sociétés : une réforme en trompe l'œil ? *Revue juridique de l'environnement*, 44, 339-351.

Étude de l'impact de la participation des salariés aux décisions de l'entreprise.

- Nationale, A. (2014, Juillet 31). LOI n° 2014-856 du 31 juillet 2014 relative à l'économie sociale et solidaire (1).
- Notat, N., & Senard, J.-D. (2018). *L'entreprise objet d'intérêt collectif*.
- Nyssens, M. (2008). L'autogestion, de la propriété de l'entreprise à la démocratie directe. *Santé conjugulée*, 68-70.
- Parmar, B. L., Freeman, R. E., Harrison, J. S., Wicks, A. C., de Colle, S., & Purnell, L. (2010). Stakeholder Theory : The state of the art. *The Academy of Management Annals*.
- Pastier, K., & Silva, F. (2019). Objet, raison d'être et praxis : les coopératives et le commun au secours de l'entreprise ? *Management & Sciences Sociales*, 4-17.
- Pietrancosta, A. (2019). Intérêt social et raison d'être. Considérations sur deux dispositions clés de la loi PACTE amendant le droit commun des sociétés. *Annales des Mines - Réalités industrielles*, 2019(4), 55-59.
doi:10.3917/rindu1.194.005
- Quatennens, A. (2018). La loi Pacte, un concentré de la langue morte libérale. La France insoumise. Consulté le 07 10, 2022, sur <https://lafranceinsoumise.fr/2018/09/26/video-la-loi-pacte-un-concentre-de-la-langue-morte-liberale-adrien-quatennens/>
- Rebérioux, A., & Roudaut, G. (2018). Le conseil d'administration : enjeux de gouvernance et de responsabilité. *Revue d'économie financière*, pp. 163-180.
- Reberiou, P., & Crifo, P. (2019). *La participation des salariés*. Presse de Sciences Po.
- Rémillard, D. (2010). *Le développement durable. Théories et applications au management*. Dominique Wolff éd.
- Robé, J. P. (2013). *Dictionnaire critique de la RSE*. Presses universitaires du Septentrion.
- Rocher, B. (2021). *Repenser la place des entreprises dans la société : bilan et perspectives deux ans après la loi Pacte*.
- Rodet, D. (2019). L'économie sociale et solidaire : une réalité composite issue d'histoires plurielles. *Informations sociales*, 14-25.
- Schnapper, D., & Schnapper, A. (2020). *L'entreprise est-elle politique ?*
- Tendil, C. (2022). Refonder la démocratie sociale. *Constructif*, pp. 63-75.
- Tixier, P.-E. (2007). Les mutations de la négociation collective. Le cas de la France . *Négociations*, pp. 103-119.

Démocratie en entreprise :

Étude de l'impact de la participation des salariés aux décisions de l'entreprise.

Trividic, G. (2018). Les scop : un type d'entrepreneuriat collectif ? *Question(s) de management*, 31-42.

United Nations. (n.d.). *Sustainable Development Goals*. Retrieved from United Nations: <https://www.unodc.org/roseap/en/sustainable-development-goals.html>

Vacrate, S. (2021). Chapitre 22. La protection du patrimoine du dirigeant. Dans A. Thauvron, *Gestion de patrimoine. Stratégies juridiques, fiscales et sociales* (pp. 458-488). Dunod.

Démocratie en entreprise :

Étude de l'impact de la participation des salariés aux décisions de l'entreprise.

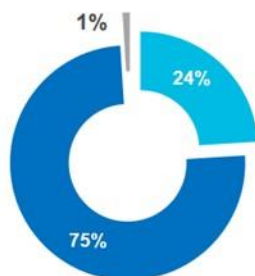
Annexes :

Annexe 1

(Havas, 2014)

ILS MISENT SUR LA PERFORMANCE À LONG TERME

Question :
Avec vos actions, votre objectif est-il plutôt ?
Base : actionnaires individuels (n = 451)



- De rentabiliser le plus rapidement possible cet investissement quitte à revendre vos actions
- De rentabiliser cet investissement à plus long terme en misant sur la performance de l'entreprise
- Ne se prononce pas

Annexe 2 : Guide d'entretien

Entretien qualitatif semi-directif

Questions centrales :

La participation des employés aux décisions d'entreprise permet-elle une prise de conscience politique de ces derniers ?

La participation des employés aux décisions d'entreprise permet-elle une prise de conscience des enjeux climatiques et défis à venir pour la société par les employés ?

Le concept de raison d'être de l'entreprise est-il un moyen d'impliquer les citoyens dans la gestion des défis de demain ?

Introduction

- Présentez-vous, votre parcours professionnel et l'entreprise dans laquelle vous travaillez.
- Les sujets d'organisation, de prise de décision et de démocratie en entreprise vous sont-ils familiarisés ? Si oui, pour vous que signifie la démocratie en entreprise ?
- Savez-vous différencier les concepts de shareholders (actionnaires) et stakeholders (parties prenantes) ?
- Exercez-vous au sein de votre entreprise un certain pouvoir décisionnel ? Si oui, sous quelle forme ?

1er thème : La propriété de l'entreprise et sa gouvernance :

- Pour vous, à qui revient la propriété de l'entreprise ? (Actionnaire / Salariés / Dirigeants ?)
- Pour qui doit agir l'entreprise ? (Actionnaire / Salariés / Dirigeants / Client)
- Les parties prenantes peuvent-elles être considérées comme des propriétaires de l'entreprise ?

Démocratie en entreprise :

Étude de l'impact de la participation des salariés aux décisions de l'entreprise.

- Comment se répartissent les pouvoirs décisionnels au sein de votre entreprise ?
- Quelles sont pour vous les bonnes pratiques d'une gouvernance démocratique au sein d'une entreprise ?
- Dans votre entreprise il y a-t-il des aspects de gouvernance que vous aimeriez changer ? Si oui lesquels et pourquoi ?
- Chaque acteur de la vie d'une entreprise doit-il avoir la possibilité d'avoir un regard et un poids sur les décisions stratégiques qu'elle prend ?
- Il est reproché aux entreprises françaises de n'avoir que très peu d'administrateur salarié dans leur conseil d'administration. Pensez-vous que les intérêts des salariés prévalent plus que l'intérêt des actionnaires ?

2nd Thème : Loi PACTE, place de l'entreprise dans la société :

- Pour vous quel rôle joue l'entreprise dans la société ? Plus spécifiquement dans un second temps votre entreprise joue-t-elle un rôle dans la société ?
- Quelle est votre vision du travail ?
- L'entreprise peut-elle être amenée à œuvrer pour l'intérêt social ?
- Pensez-vous que l'entreprise pourrait être qualifiée de bien commun ? Expliquez votre réponse.
- Votre entreprise a-t-elle une raison d'être ? Si oui, cette raison d'être influence-t-elle sur votre vision du monde ? (Êtes-vous en accord avec cette raison d'être ou bien l'êtes-vous devenu au fil du temps par exemple)
- Si non, jugez-vous utile de définir la raison d'être d'une entreprise ? Quelle serait celle de votre entreprise ?
- Comment définiriez-vous votre implication dans l'impact que votre entreprise peut avoir sur ses parties prenantes ?
- Dans quelle mesure la vie professionnelle influence-t-elle votre vision de la société ?

3eme thème : L'entreprise politique :

- Savez-vous définir ce qu'est une entreprise politique ?

Démocratie en entreprise :

Étude de l'impact de la participation des salariés aux décisions de l'entreprise.

- Pour vous dans quels secteurs et comment une entreprise peut-elle agir de manière politique ?
- Votre entreprise agit-elle de manière politique ? Si oui sous quelle forme ?
- Êtes-vous en accord avec les agissements politiques de votre entreprise ?
- Y-a-t-il eu des désaccords fondamentaux sur des sujets d'agissement politique de l'entreprise entre les salariés ? Si oui, comment ce se sont-ils résolus ?
- Comment l'activité de votre entreprise influe sur votre vision du monde ?
- Comment comptez-vous contribuer à la lutte contre le réchauffement climatique et les inégalités sociales à travers votre activité professionnelle ?

Annexe 3 : Lettre de la commission éthique



Universidade Fernando Pessoa

Em cumprimento ao aluno e orientador(a).
[Handwritten signature]
22.06.2022

Exmo. Senhor
Prof. Doutor Pedro Reis
Diretor da FCHS

Nº	Data
FCHS/CEP – 308/22	22 de Junho de 2022

Exmo. Senhor Professor Doutor,

A Comissão de Ética apreciou o projeto de Mestrado em Ciências Empresariais, apresentado por Rodrigue Branchet-Fauvet, intitulado "La démocratie en entreprise: étude de l'impact de la participation des salariés aux décisions stratégiques de l'entreprise".

Os objetivos do estudo são: analisar o impacto da participação dos trabalhadores nas decisões empresariais estratégicas; analisar se a participação dos trabalhadores torna os trabalhadores mais conscientes das questões e desafios que a empresa enfrenta; observar a tradução desta participação dos trabalhadores no envolvimento na tomada de decisão (empresariais) dos trabalhadores.

A Comissão de Ética considera nada haver a opor quanto à realização deste projeto embora pedindo para transmitir à orientadora do projeto o seguinte: o parecer é positivo, pois considera-se o tema importante e os procedimentos essencialmente corretos. Contudo, considera-se que **uma questão do guião de entrevista** deveria ser eliminada, por colocar potenciais problemas éticos e legais. Trata-se da seguinte questão (na terceira parte do guião): "A sua participação nas decisões da empresa teve alguma repercussão na sua vida pessoal, associativa e política, etc.?" (sublinhado nosso).

Para além disso, **considera-se igualmente essencial** que o investigador não seja, nem tenha sido, nem venha a ser durante o tempo do estudo ou nos anos que seguem imediatamente o mesmo: trabalhador, estagiário, ou pessoa com ligação com um membro da direção, ou trabalhador, ou estagiário nas empresas objetos do estudo.

Com os melhores cumprimentos,

A Presidente da
Comissão de Ética da UFP

Inês Lopes Cardoso
Inês Lopes Cardoso