

Témoignage sur la gouvernance d'une petite entreprise (50 salariés) en SCOP

Denis Clerc

Texte 1

Extraits d'un entretien avec Pierre Thomé, réalisé en 2011 et publié dans *Créateurs d'utopies* aux éd. Yves Michel en 2012 (pages 255 à 257)

L'Economie sociale et solidaire me paraît un bon outil pour aller à l'encontre de la volonté d'accumuler pour accumuler qui est le propre du capitalisme financier, désir insatiable qui va bien au-delà de la satisfaction des besoins fondamentaux de la vie. L'ESS démontre en pratique que l'on peut inverser cette tendance, mais je ne pense pas pour autant que l'on puisse en faire un modèle universel, ancien et beau rêve anarcho-libertaire, o l'ESS prendrait le pas sur le capitalisme mondialisé, c'est difficile à imaginer ! (...)

Le statut SCOP présente un rand intérêt sur le plan démocratique et sur le plan de la finance, puisque le but final n'est pas d'assurer aux capitaux investis une rémunération maximale, mais d'assurer aux salariés des conditions de travail, une sécurité de l'emploi et un niveau de rémunération aussi favorables que possible. Fondamentalement, le pouvoir n'appartient pas au capital dans une SCOP, mais cela n'est pas sans risque : imaginons que demain Alternatives économiques accuse des pertes importantes et qu'il y ait besoin de fonds. Dans une société « classique », on ira chercher des apporteurs de fonds pour qu'ils fournissent en capital de quoi permettre à l'entreprise de passer le cap difficile. Ce fut le cas par exemple pour Libération avec David de Rothschild devenu majoritaire au capital : Libé s'est ainsi maintenu, mais a certainement perdu de son indépendance, au moins sur le plan financier. Dans le cas d'une SCO, ce montage est tout à fait impossible : déjà la loi le limite (les actionnaires non salariés ne peuvent détenir plus de 49 % du capital) et je ne vois pas un capitaliste investir en n'ayant qu'une voix en assemblée générale, comme chacun des autres associés salariés. Ce n'est pas du tout dans leur culture ! Donc une SCOP dépend beaucoup de sa capacité à s'autofinancer, c'est à la fois sa force et son talon d'Achille.

Je n'ose parler d'autogestion tant ce mot est compliqué à utiliser ! Si, comme le souhaite André Gorz, l'autogestion consiste à ce que tout le monde décide de tout dans un grand élan d'autonomie et d'amour, je n'y crois pas. Il faut bien, dans une entreprise qui est pleinement dans le marché, que le travail soit fait, et bien fait, ce qui impose généralement une division du travail et une hiérarchie, avec des chefs de services, des responsabilités précises, etc. En revanche, si l'autogestion consiste à ce que les salariés aient voix au chapitre, puissent discuter de ce qui les concerne, de leurs conditions de travail, de leur rémunération, des choix stratégiques de l'entreprise et disposent de l'information et du temps nécessaires pour le faire dans de bonnes conditions, alors l'autogestion n'est pas une utopie.

C'est comme cela que les choses se passent à Alternatives économiques. Les A.G. sont préparées dans chaque service par les salariés et ces derniers choisissent ceux d'entre eu qui seront élus au Conseil d'administration, lequel choisit le directeur. Si es salariés estiment que le patron fait mal son travail et contestent les décisions qu'il a pu prendre, alors ils en changent. Il n'est pas possible non plus d'envisager l'égalité des salaires, d'abord parce que les responsabilités des uns et des autres ne sont pas les mêmes, ensuite parce que certaines fonctions – journaliste économique, directeur administratif et financier, informaticien, ... - exigent une formation très spécifique et généralement longue (la plupart de nos journalistes ont au moins bac + 6) et l'on ne peut pas trop s'éloigner des salaires constatés sur le marché si vous voulez que des gens de talent viennent travailler chez vous. Néanmoins, la plupart de ceux qui, à Alternatives économiques, remplissent ces fonctions, ont accepté une décote salariale, parfois substantielle, par rapport à leur précédent poste ou à celui qu'ils pourraient occuper ailleurs. Ce qui permet de borner vers le haut la hiérarchie salariale, tout en

assurant aux salariés exerçant des fonctions moins qualifiées un salaire supérieur à celui qu'ils pourraient espérer ailleurs pour ces mêmes fonctions. Au total, le directeur général gagne nettement ins de quatre fois ce que gagne le salarié le moins bien payé.

Dans une entreprise, il est nécessaire qu'il y ait des personnes qui soient à même de décider rapidement et en connaissance de cause. Il ne peut donc y avoir d'égalité absolue dans les fonctions. Mais il faut admettre aussi qu'un collectif de travail, ce n'est pas un régiment et que la parole de chacun est importante et doit pouvoir se faire entendre par différents canaux. La parole, c'est la base même d'un fonctionnement démocratique

Texte 2

Alternatives économiques, Denis Clerc et l'autogestion : du copinage, mais pas de mariage

(Extrait d'un entretien à paraître, réalisé par Christophe Fourel et Marc Mousli en 2020)

L'édito du premier numéro d'*Alternatives Économiques* [novembre 1980] était sans ambages : « *Nous pensons que d'autres formes d'organisation de la société sont souhaitables et possibles. Qui engendreraient moins d'inégalités. Qui respecteraient davantage l'autonomie des hommes. Pour tout dire, qui favoriseraient l'autogestion, de telle sorte que les hommes, quels qu'ils soient, puissent décider par eux-mêmes de ce qui les concerne, au lieu de n'être que les jouets impuissants d'un destin aveugle.* »

Ne s'agissait-il que des derniers sursauts de l'utopie soixante-huitarde en voie de disparition ? Ou d'une nouvelle flambée de « Lip-La lune », comme le journal du patronat de la métallurgie avait qualifié la lutte des travailleurs de Lip pour leur emploi en 1973¹ ? En réalité, l'autogestion était pour moi – comme pour les rédacteurs qui participaient alors à l'aventure des premières années – moins un objectif concret à atteindre qu'un espoir à venir. La preuve : dans le n° 4, qui saluait l'avènement de la gauche au pouvoir, il y avait un dossier consacré aux grands enjeux économiques que devaient affronter les nouveaux dirigeants politiques, dans lequel le terme « autogestion » n'apparaissait pas. L'édito de ce n° soulignait même qu'il ne s'agissait pas de rêver à « *un monde idéal, le Phalanstère à la Fourier* », mais « *de partir de ce qui existe, des rapports de force, des structures ... et de la nouvelle donne de mai* ». En gros, « soyons réalistes, demandons le possible », contrairement au slogan de mai 68 (« demandons l'impossible »). Il a fallu attendre trois ans pour que le terme refasse son apparition dans *Alternatives économiques*, et ceci de façon pas vraiment positive, puisque, dans l'édito du n° 19 (nov.-déc. 1983), Philippe Frémeaux constatait que « *après deux ans et demi de socialisme, les mythes sur lesquels fonctionnait la Gauche [on notera la majuscule] se sont effondrés. Les nationalisations n'ont rien changé et l'autogestion est rangée au magasin des accessoires. Il n'y aurait pas de quoi se lamenter si naissait dans le même temps une idéologie adaptée à la situation : quitte à vivre avec le capitalisme, il faut désormais oser définir clairement ce que peut être une gestion de gauche du système.* »

¹ En fait, ces travailleurs réclamaient moins l'autogestion qu'un patron prêt à relever le défi.

Bernard Billaudot s'offusqua de cet enterrement sans gloire de l'autogestion comme enjeu de changement de société. Laurent Joffrin (qui n'était pas encore le patron de *Libération* qu'il est devenu par la suite), enfonçait le clou dans ses réponses aux questions que lui posait Joël Satre-Buisson (entretien publié dans le n° de décembre 1984) : « *Oui, le capitalisme est l'avenir de la gauche. (...) Faut-il s'en plaindre ? Non, il faut en finir avec l'idée qu'on pourrait mettre en place un système économique et politique complètement différent, qui échapperait aux lois de la concurrence, de la demande, de l'initiative privée. (...) Le marché est porteur de valeurs qui ne sont pas forcément de droite : l'initiative, l'invention, la créativité, le dynamisme, la concurrence ... Je ne vois pas au nom de quoi on laisserait le monopole de ces valeurs à la droite.* » Certes, Laurent Joffrin ne parlait pas au nom d'*Alternatives économiques* (il n'y a jamais écrit), mais il faisait incontestablement partie des proches. Le point d'orgue (plus nuancé que celui de Joffrin chantant inconditionnellement les vertus du marché) est venu de Philippe Frémeaux, dans le n° de février 1986 (le journal était devenu mensuel depuis septembre 1985) : « *La faillite des pays socialistes nous fait voir aujourd'hui dans le capitalisme "le moins mauvais des systèmes". Soit. Mais ce choix raisonné ne vaut pas quitus des tares du capitalisme et ne change rien à ses contradictions. (...) Admettre qu'il n'y a pas d'alternative au capitalisme ne signifie pas qu'on approuve une collaboration de classe qui revient à aligner les dominés sur les intérêts des dominants. (...) On attend aujourd'hui d'une gauche gestionnaire d'un capitalisme en crise plus de personnalité : la gauche doit revendiquer son effort de modernisation économique, mais elle doit aussi affirmer haut et clair sa volonté de transformation sociale. La crise rend nécessaire la rigueur, mais elle justifie également un effort de solidarité accru, qui passe sans doute par une socialisation croissante des revenus.* »

C'était prémonitoire, quatre ans avant que le « socialisme réellement existant » ne s'écroule. Personnellement, je me sentais à l'aise avec cette analyse, car elle rejoignait mes propres convictions : dans une économie qui se complexifie, on ne peut se passer du marché, et le rôle de l'État doit être de réguler (instaurer des règles) l'économie, pas de la diriger. Je constate d'ailleurs que, même à la gauche de la gauche, on reconnaît désormais l'importance et le rôle du marché, comme en témoigne, par exemple, le dernier livre de Thomas Coutrot, *Libérer le travail* (Seuil, 2018), dans lequel il approfondit une analyse qu'il avait esquissée dès 2005, dans *Démocratie contre capitalisme* (La Dispute, 2005) : le marché n'est pas un synonyme du capitalisme, mais pourrait être compatible avec un système différent. Il s'agit d'« *allier les mécanismes de la délibération politique pour décider des choix structurants (réduction drastique des inégalités de revenus, taux d'investissement et critères d'affectation des ressources pour l'investissement, objectifs de transition écologique, ...) et les mécanismes du marché pour guider les décisions quotidiennes des producteurs* » (*Libérer le travail*, p. 291). Tu auras sans doute remarqué que, dans cette réponse, j'ai peu à peu glissé de l'autogestion vers le marché. Car ces deux notions sont liées : pas d'autogestion possible si la production dépend du Plan, et pas (ou peu) des producteurs. Mais pas d'autogestion possible non plus si la production est soumise à des conditions de rentabilité imposées par des actionnaires. C'est pourquoi Thomas Coutrot suggère « *une économie incluant des marchés du travail et des*

produits, mais pas du capital. » Dans un livre récent, Benoît Borrits (*Au-delà de la propriété*, La Découverte, 2018) avance une proposition très détaillée d'autogestion généralisée se substituant à la « propriété productive », y compris celle de l'État. Les travailleurs (et les usagers consommateurs ou acteurs locaux), constitués en coopératives, seraient les seuls maîtres des entreprises, mais ne les possèderaient pas, car l'ensemble des actifs (locaux, investissements productifs, terrains) seraient financés par endettement, tandis qu'un mécanisme de péréquation des revenus permettrait de réduire les inégalités entre salariés tout en assurant à chacun un revenu minimum décent, même en cas de chômage ou de licenciement. *In fine*, l'emploi dépendrait de la capacité des entreprises autogérées à vendre ce qu'elles produisent à un prix permettant de boucler les comptes (remboursement des dettes, contributions à la péréquation des revenus et montant des salaires).

La proposition ne manque pas d'intérêt, mais elle suscite chez moi une certaine réserve, pour deux raisons. La première est un fait d'expérience : la réalité diffère toujours du projet, aussi bien ficelé soit-il. C'est le ressort dramatique de bien des films, comme *7 h. 58 ce samedi-là*, de Sidney Lumet, ou *Fargo* des frères Coen. Cela se vérifie quand on regarde le sort que l'histoire a réservé aux différentes utopies imaginées par les « bâtisseurs d'avenir » lorsqu'ils sont passés à l'acte. Cela vaut, bien sûr, pour les utopies collectivistes : les réalisations de Nicolas Ledoux, Robert Owen, Prosper Enfantin, Etienne Cabet, Victor Considérant, Giovanni Rossi, Pierre-Joseph Proudhon et sa banque, et bien sûr Lénine et les soviets, ont toutes été des échecs retentissants et parfois dramatiques. Dans ce registre socialisant, seuls le *Familistère* de Godin à Guise et la république anarchiste de Makhno dans l'actuelle Ukraine peuvent être considérés comme des réussites : passagère dans le cas de Makhno (c'est l'Armée Rouge qui a mis fin dans le sang à cette république paysanne, en 1921), plus durable dans celui de Jean-Baptiste Godin, grâce à sa réussite industrielle (inventeur de la fonte émaillée) et à sa personnalité charismatique.

Les échecs sont au moins aussi importants et dramatiques chez les utopistes libéraux (les « libertariens »), qui croient dur comme fer aux bienfaits de la main invisible du marché (les intérêts individuels contribuent forcément à l'intérêt collectif) et à la nocivité intrinsèque de l'État. Les paradis libéraux censés découler de leurs utopies se sont terminés par des crises majeures (1873, 1929, 2008) ou par des enfers d'exploitation ou d'exclusion pour une partie de la population. Bref, je me méfie des vendeurs de rêve : le croyant, sans s'en rendre compte, tend à ignorer les risques et à exagérer les bienfaits. Cela vaut pour les « *business plan* » des porteurs de projet d'entreprise, comme pour le mariage. Je préfère regarder les faits que me fier aux promesses.

Ce n'est pas ma seule réticence vis-à-vis de l'autogestion. Je me rappelle l'expérience de *Libération* en 1973-1976 : tous les salariés étaient payés au même niveau, quel que soit le poste de travail, standardiste ou directeur. Mais les uns partaient pile à l'heure, voire avant, tandis que d'autres restaient tard le soir, et Serge July – le directeur de l'époque – a fini par mettre les pieds dans le plat et rétablir une hiérarchie des salaires assez classique (même si les écarts sont restés moindres que dans la plupart des autres journaux). Dans une équipe, les motivations des uns et des autres ne sont pas identiques. S'y ajoutent la plus ou moins grande facilité à se faire entendre ou à intervenir, et le fait que les postes de travail sont plus ou moins

stimulants. Tout cela fait partie de la vie. Je l'ai constaté à *Alternatives économiques*, même lorsque le statut de coopérative a été mis en place. Il ne suffit pas d'affirmer que tous sont dans le même bateau pour que la mayonnaise prenne : les conflits de personne, les jalousies, les stratégies personnelles pour améliorer son sort, ne disparaissent pas avec un statut. Et lorsque la mayonnaise prend, elle peut se rapprocher du liquide plus que du solide. L'autogestion est plus facile dans une entreprise de quelques personnes ayant plus ou moins le même niveau de compétence - cabinet d'architecte, par exemple – que dans une entreprise où les fonctions requièrent des niveaux de formation très différents. *Alternatives économiques* n'a jamais été une entreprise autogestionnaire : il y a toujours eu une organisation du travail de type hiérarchique, avec des chefs de service et un comité de direction. Les décisions importantes – investissements, organisation du travail, mensualisation, pagination, ... – ont toujours été présentées et discutées avec les salariés, mais la décision finale ne relève pas d'une assemblée générale, elle est prise en comité de direction. Une SCOP n'est pas une entreprise autogérée, même si elle est nettement plus démocratique dans son fonctionnement que la plupart des entreprises : « un homme = une voix », information détaillée sur l'activité, les comptes, les projets, les décisions. Mais, par exemple, il a été question un temps (en 1984) de rassembler sur Paris l'ensemble des fonctions de l'entreprise alors réparties entre Dijon et Paris. C'est seulement parce que je m'y suis opposé (et non parce que les salariés, alors majoritairement sur Dijon, le refusaient) que cette décision n'a pas été retenue par l'organe dirigeant qu'était alors le « comité de rédaction ».

Je reconnais volontiers que j'ai pratiqué une sorte de *no bridge* entre mes positions politiques issues du PSU – vive la société autogestionnaire – et la façon dont j'ai dirigé l'entreprise. Peut-être parce que je redoutais de donner trop de pouvoir aux salariés au point que soient prises des décisions – sur les salaires ou sur l'organisation du travail – qui auraient pu fragiliser davantage un journal aux assises bien fragiles. Mais surtout, je crois, parce que je craignais devoir arbitrer des discussions sans fin, au détriment du journal, tant en gestion qu'en rédaction. Force m'est en outre de reconnaître que la demande d'autogestion au sein de l'entreprise était faible, voire inexistante : j'ai toujours travaillé en bonne entente avec les salariés chargés de responsabilités, avec lesquels les échanges étaient quotidiens et nourris, et plus difficilement avec les salariés chargés de fonctions techniques. Je me souviens en particulier d'échanges bien moins conviviaux avec la personne en charge du service abonnement, qui a eu beaucoup de mal à évoluer vers l'informatique et considérait la relation client comme une perte de temps par rapport à la saisie des adresses des nouveaux abonnés. Difficultés aussi notre informaticien, qui ne parvenait pas à finaliser le logiciel qu'il avait entrepris de créer pour le routage², au point qu'il nous a fallu acheter un progiciel à un éditeur spécialisé. Tout cela ne m'inclinait pas à penser à l'autogestion.

² Opération consistant à classer les abonnés par tournée de facteur afin d'avoir droit au tarif presse de la Poste.