

Jacques Godfrain : la participation fait homme ?

Lionel Tourtier, membre de la Convention de la Fondation Charles de Gaulle

Parmi les nombreux domaines d'activité où Jacques Godfrain excelle (l'homme politique gaulliste dans les gènes, l'ancien élu local dont l'influence reste grande sur son territoire, le romancier éclectique, le défenseur ardent de la francophonie, le lanceur d'alerte avant l'heure sur les risques de fraude informatique, le diplomate et ambassadeur d'une certaine idée de la France, etc.), la participation tient une place centrale. Aussi, Jacques me pardonnera certainement ce titre empruntant une forme un peu religieuse. Mais la promotion de la participation ne tient-elle pas d'une véritable croisade ?

Nous nous rencontrâmes d'ailleurs sur ce thème. Notre communauté de vue sur cette vision d'avenir, portée par le Général de Gaulle, aboutit à une sincère amitié : celle fondée sur l'authenticité et la simplicité des rapports humains. Car Jacques est un homme proche des autres, toujours à l'écoute, avec un humanisme qui privilégie le progrès humain dans ses différentes dimensions.

Le Général De Gaulle considérait que « la seule querelle qui vaille, c'est celle de l'Homme » et, par conséquent, ce qui importe avant tout, c'est de lui donner les moyens de reprendre en mains son destin. Pas un destin individuel ou plutôt individualiste, mais un destin commun à tous ; celui d'une nation où la prospérité est partagée et où l'épanouissement est collectif. Il y a ainsi une invitation à un dépassement de soi dans une démarche commune et solidaire, pour une France apaisée et rayonnante dans un monde instable, apportant ainsi une contribution concrète à l'équilibre des forces antagonistes¹. A travers l'idée de la participation, le Général de Gaulle voulait une « société participative », dans l'entreprise, en région, à l'université et, pourquoi pas, comme un autre modèle politique pour le monde.

Alors oui, ce mot avec Jacques a un sens et même une hiérarchie dans sa mise en œuvre : le *Savoir* d'abord, qui permet de comprendre (le projet, son environnement de contraintes et d'opportunités) et de se responsabiliser (pour le réaliser) ; le *Pouvoir*, celui d'agir en toute connaissance de cause grâce au *Savoir*, et donc d'être pleinement acteur de l'acte d'entreprendre et des performances obtenues ; et seulement ensuite l'*Avoir*, le partage des progrès, et pas seulement dans une dimension financière. C'est la séquence chronologique qui donne un cadre de cohérence à cette démarche audacieuse (faire confiance). Une logique à laquelle on peut ajouter une quatrième composante : le « *besoin d'être* », c'est-à-dire la considération qui, comme nous l'avons vu récemment, fait bien défaut dans notre société contemporaine. Qu'en est-il aujourd'hui ? L'*Avoir* a suppléé le *Savoir* et le *Pouvoir* et, ainsi que nous allons le voir, cela n'est pas sans conséquences sur la situation sociale.

Jacques, comme humaniste engagé pleinement en politique dès l'âge de dix-huit ans, a compris en profondeur l'essence du projet gaulliste de la participation. Disons-le franchement : les responsables politiques qui maîtrisent les fondamentaux de cette composante centrale du gaullisme ne sont plus légion aujourd'hui. Au fur et à mesure des réformes, nous voyons bien que se sont installés dans les esprits, au mieux une confusion des genres (avec l'épargne salariale), et au pire, un double discours. Ce dernier point mérite une clarification des faits. D'ailleurs, ce rappel historique a souvent servi de fil directeur à nos discussions.

Pour ce faire, il faut revenir aux ordonnances de 1967 et au compromis tacite passé entre le patronat et les organisations syndicales de l'époque, sous l'égide d'un Premier ministre, rappelons-le, rétif à la

¹ D'ailleurs, Jacques connaît bien ces sources de menace sur la paix : c'est un grand voyageur, souvent comme humble éclaireur de nos institutions, à l'écoute des signaux faibles ou violents, en Afrique, au Levant, en Asie.

participation. Un compromis qui n'a privilégié que le versement d'une prime comme une forme de provende, au détriment d'une vraie modification des rapports sociaux. Entre « c'est toujours de l'argent bon à prendre » pour les uns, et « touche pas à mon pouvoir » pour les autres. L'objectif non déclaré était donc de laisser subsister l'antagonisme entre le capital et le travail, car rejetant, de part et d'autre, l'association aux décisions. D'où le maintien de la « lutte des classes » pour les syndicats d'obédience communiste et « pas de soviets dans l'entreprise » pour les patrons. C'est là le péché originel qui explique en grande partie l'échec de la participation comme vecteur de transformation des rapports sociaux et donc de la société.

Plusieurs responsables politiques à l'époque se sont opposés à cette volonté de progrès, tout comme ils ont favorisé, un an, plus tard l'échec du référendum sur la réforme du Sénat et la régionalisation qui participaient de cette même vision participative. Récemment, un universitaire soulignait d'ailleurs que ce sont des députés centristes qui ont influencé la définition des paramètres de la formule de la participation pour qu'elles ne s'appliquent pas aux PME. Nous en voyons encore les résultats aujourd'hui...

Pour sa part, Jacques a toujours défendu une vraie association au capital et donc aux décisions, et ce, sans ambiguïté. Sa conviction qui est aussi la mienne, c'est que la participation aux résultats doit être le fruit du partage des connaissances et de l'audace de l'action dans un cadre collectif et décentralisé. L'industriel Serge Dassault dans ses écrits précisait : « *afin d'éviter les pesanteurs d'un système lourdement hiérarchique, vertical, au sein des entreprises* ».

A cause de ce « péché originel » (la primauté à l'Avoir), la participation a été, décennie après décennie, vidée de son sens profond : c'est-à-dire la volonté d'organiser une communauté entre actionnaires et travailleurs, pour forger un destin collectif, un destin de progrès. Certes, depuis 1967, la dialectique patronale et syndicale sur l'opposition entre capital et travail a mis de l'eau dans son vin. Mais nous voyons bien que la crise aigüe que nous traversons a fait ressurgir de vieux démons dans notre pays.

Ainsi, d'une part, nous sommes toujours face aux excès d'un capitalisme financier débridé, ayant donné naissance à un mercenariat international chez certains dirigeants et cadres supérieurs âpres aux gains, ainsi qu'à des versements de dividendes toujours en augmentation², au détriment de l'investissement. La pression sur les résultats qui en résulte a débouché sur une telle exigence de rentabilité des fonds propres qu'elle a entraîné depuis vingt ans du stress en interne (risques psychosociaux et même des suicides de salariés) ainsi que de vraies fractures dans l'entreprise entre les collaborateurs et l'encadrement, et entre l'encadrement et les dirigeants. L'inverse de l'objectif recherché par la participation. De nombreuses études font ressortir ce constat. Il n'est d'ailleurs pas propre à la France.

D'autre part, nous voyons la remontée du radicalisme à l'extrême gauche de l'échiquier politique, qui s'appuie sur une rhétorique néo-marxiste, teintée d'altermondialisme. Nous retrouvons ici le constat d'origine du Général de Gaulle que Jacques aime à citer : le « *capitalisme abusif* » et le « *socialisme marxiste écrasant* ». A l'occasion des dernières élections présidentielles de 2017, nous discutâmes ensemble et avec inquiétude de la propension de nombreux jeunes à voter pour les extrêmes, en particulier à gauche. Je lui racontais comment j'avais été ébranlé par une certaine violence de ton en discutant avec des lycéens qui trouvaient une forme d'espoir dans les messages de la Force Insoumise ou du Front de gauche. Il avait fait le même constat dans sa province du sud-ouest. Et nous tombâmes d'accord sur un constat : aucun de ces jeunes ne connaissait le projet Gaulliste de 3^{ème} voie, ni la

² Selon le cabinet américain Janus Henderson, la masse globale des dividendes distribués dans le monde a augmenté de 30 % en 7 ans. En France, l'augmentation entre 2017 et 2018 atteint 23,6% !

participation d'ailleurs. En poussant un peu les questions, ces jeunes ne voyaient que les riches contre les pauvres, et donc un raccourci : le « mal » contre le « bien », ou la « précarité des travailleurs » contre « l'égoïsme des rentiers capitalistes ».

Si nous avons eu tous dans notre adolescence notre période de révolte romantique et généreuse, ici l'accent était et reste différent. Jacques me fit remarquer que l'Ecole n'apprenait pas dans l'histoire contemporaine la pensée et l'action politiques du Général de Gaulle, mais seulement et superficiellement (et encore...) les épisodes de l'appel du 18 juin, la Résistance, la guerre d'Algérie ou Mai 68. D'où me dit-il, la volonté de la Fondation, depuis ces dernières années, de permettre aux jeunes de faire l'apprentissage de ce qu'est le Gaullisme, soit sur le site internet ou à travers le musée de Colombey les deux Eglises, soit au moyen d'« ateliers pédagogiques » au sein des Ecoles et mieux encore, la formation des professeurs avec le très bel ouvrage « Enseigner De Gaulle ».

Mais peut-être faudrait-il commencer ou recommencer cet apprentissage par les parents, voire en priorité par les dirigeants... Car plaider un retour sur les fondamentaux de la participation, en rappelant l'ambition sociale du Général - ce que Jacques s'est efforcé de faire dans ses rapports parlementaires comme dans ses écrits - se heurte soit au scepticisme d'un grand nombre de déçus de la politique, soit à l'opposition de puissants intérêts. A titre d'exemple, il y a une dizaine d'années, le terme « *gestion participative* » était encore proscrit au Medef. J'en fis part à Jacques à l'occasion d'une anecdote personnelle. J'intervenais à l'époque comme Délégué général de Fondact, sous la présidence de mon ami, Jean-Marie Descarpentries, un grand patron, pionnier de la participation³ et qui avait mis en place la première élection d'administrateurs « actionnaires salariés » dans le monde, à la suite de la privatisation de Bull. Début 2007, nous avons, avec Jean-Marie, convaincu Laurence Parisot de l'intérêt de promouvoir les mécanismes de la participation et de l'actionnariat salarié, ce qui déboucha sur l'organisation d'un « Tour de France » en 2008 dans les Medef Territoriaux. Jacques s'associa volontairement en appui à ces opérations d'explication, à Toulouse, à Rodez, à Montauban, etc. Il fut une très forte caution morale et nous aida à convaincre de nombreux petits patrons de PME, pourtant rétifs, sur le principe, à l'idée du partage.

Pour aider les dirigeants à franchir le pas, et donc à assimiler l'esprit et les mécanismes de participation, il fallait rédiger un petit guide. Durant les premières séances de travail d'écriture au Medef, je voulus placer dans l'introduction du document les deux mots « gestion participative ». Je me heurtai à un refus catégorique. Croyant que la modernisation du Medef était en marche (avant l'heure...), je n'avais pas anticipé les réactions idéologiques des permanents, en particulier les juristes, qui assimilaient ces mots à « cogestion » ! Encore une fois, l'on remisait le Pouvoir au bénéfice de l'Avoir... Et pour éviter toute ambiguïté, il fut décidé par le Medef de mettre les termes « Epargne salariale » pour nommer le Tour de France...

Je fus dépité par cette étroitesse de vue, et plus encore dans une organisation patronale qui voulait se moderniser et s'ouvrir à des préoccupations plus sociétales. Jacques n'en fut guère étonné. Il avait ce regard amusé qu'on lui connaît bien lorsqu'il se remémore les vicissitudes de la vie politique. Il me relata les difficiles débats de la loi du 25 juillet 1994 « *relative à l'amélioration de la participation des salariés dans l'entreprises* ». D'un projet ambitieux en matière d'élargissement du gouvernement d'entreprise aux actionnaires salariés, le texte avait débouché en réalité sur de « *timides avancées* ». Un même constat exprimé par Patrick Ollier quelques années plus tard, à la suite de l'examen d'autres textes proposant un nouvel élan pour relancer une énième fois la participation ...

³ Auteur avec Philippe Korda de « L'entreprise réconciliée » - Albin Michel.

Les forces conservatrices (on devine lesquelles) ont toujours été nombreuses dans les cercles du pouvoir et au Parlement, y compris dans les rangs du parti se réclamant de l'héritage gaulliste. D'ailleurs, au risque de choquer, posons-nous une question : qui est encore réellement gaulliste aujourd'hui dans la représentation nationale, au sens de dépositaire de la « troisième voie » ? Personnellement, je n'ai pas lu beaucoup d'écrits en la matière. Les seuls qui maintiennent cette vision se retrouvent majoritairement à la Fondation, Jacques en premier. Mais guère plus, notamment au Parlement⁴.

Or, comme nous l'avons déjà indiqué, la participation représentait, dans l'esprit du Général de Gaulle, une démarche qui devait dépasser le seul cadre de l'entreprise : elle s'appliquait à l'ensemble de la société. D'ailleurs, l'ancien ministre du travail, Michel Giraud, aimait à rappeler qu'il « *s'agissait d'associer chacun à la vie de toute collectivité dont il est membre, de réaliser une société équilibrée, en évitant le double écueil du collectivisme, qui sacrifie la productivité et du capitalisme, qui sacrifie la solidarité* ».

Mais tout ceci est désormais oublié et les tensions actuelles dans notre pays montrent que la transformation sans vision, telle que le Général de Gaulle la proposait, ne débouche sur rien, si ce n'est le chaos. L'on peut même avancer l'idée que, faute d'avoir mis en œuvre cette démarche participative à tous les niveaux du fonctionnement du pays (une « participation élargie »), l'on s'est privé d'une soupape de sécurité à l'égard du cadre rigide mais nécessaire de notre Constitution et du scrutin majoritaire.

Car ce que revendique, entre autres, le mouvement des « Gilets Jaunes »⁵, c'est finalement une démocratie participative directe : la capacité d'être écouté, si ce n'est d'être compris et le refus du diktat d'en haut. Nous en revenons à l'idée de l'Homme qui reprend son destin en mains... Nous reconnaissons à notre Constitution de la 5^{ème} République le bienfait de la stabilité de nos institutions, mais elle n'est pas sans inconvénients. Or, la participation « élargie » (dans l'entreprise, dans les territoires, etc.) aurait pu, de façon complémentaire à la Constitution, permettre cette « respiration démocratique » à laquelle une partie du peuple français aspire aujourd'hui. C'est pour ma part l'expression du génie politique du Général de Gaulle : Constitution ET Participation. Faute de cette « participation élargie », nous voyons bien le risque venir d'une déstabilisation de nos institutions et la revendication d'une Sixième République qui ne serait qu'un retour aux maux de la Quatrième.

L'analyse sociologique de cette révolte des « gilets jaunes » le montre : la quête de sens dans la mondialisation ouvre de nouvelles opportunités pour davantage de participation, notamment aux décisions. De même, l'évolution technologique du numérique nous invite à réorganiser notre société, car elle entraîne en profondeur la modification des rapports au travail et dans la cité. Il est d'ailleurs paradoxal que tous ceux qui vantaient l'économie de l'immatériel il y a encore quelques années n'aient jamais fait, ou très peu, le lien avec la participation. Or, les actifs immatériels, qui fondent désormais une large part de la valorisation de l'entreprise ou du patrimoine national⁶, sont le fruit de l'engagement des salariés (ou des fonctionnaires⁷), de leurs talents et, bien sûr, de leur fidélité.

Certes, l'on peut lire dans les rapports annuels des entreprises que « *les femmes et les hommes sont la richesse de l'entreprise* », et que ces femmes et ces hommes « *sont au cœur de la performance* ». Cependant, dans les faits, et les statistiques sur la participation et l'actionnariat salarié le démontrent,

⁴ A l'exception du député François Cornut-Gentille, co-auteur avec Jacques du rapport « Une ambition : la participation pour tous ».

⁵ Que l'on en pense du bien ou du mal, ce n'est pas la question.

⁶ L'Etat français veut valoriser ses actifs immatériels- <https://nl.ambafrance.org>

⁷ Jacques a été le premier dans ses rapports à plaider pour élargir la participation aux fonctionnaires.

le partage du plus gros de la création de valeur reste limité aux actionnaires, aux dirigeants et à quelques cadres supérieurs. Car, ainsi que nous l'avons déjà souligné, la pression financière sur le capital, c'est-à-dire l'exigence de rendement des capitaux investis à un niveau élevé, a modifié profondément les comportements.

Or, dans tous nos combats pour développer la participation, nous avons toujours, avec Jacques, regretté et critiqué sa financiarisation : celle-ci l'a transformée progressivement en levier d'optimisation fiscale de la rémunération⁸. D'ailleurs, avec comme mesure phare la baisse du forfait social, poussée par les intermédiaires financiers (on parle davantage aujourd'hui « d'épargne salariale »), la loi PACTE en est une illustration. Comme si la participation n'était qu'une affaire de niches fiscales et non fondamentalement une philosophie sociale. La transformation des rapports humains au travail et l'adaptation nécessaire à des nouvelles formes d'organisation ne seraient-elles liées qu'à l'existence d'avantages fiscaux ? On espère que non et pourtant...

Evidemment, il y a des exceptions à cette instrumentalisation financière de la participation. Jacques aime à citer Eiffage, ainsi que la personnalité de Pierre Fabre et sa fondation d'entreprise qui détient les actions du groupe pour en maintenir l'ancrage régional. D'autres enseignes d'entreprises viennent à l'esprit ; mais pour être honnête, un doute existe aujourd'hui. Les mécanismes sont là ; mais qu'en est-il de l'esprit ? En fait, les changements de générations de dirigeant sont passés par là et le carré des patrons partageant la vision gaulliste s'est réduit d'années en années.

Lorsqu'il s'agit d'organiser des témoignages de dirigeants à l'occasion de manifestations dédiées à la participation, le panel de patrons convaincus et engagés est restreint. Jacques et moi le ressentîmes à Lille, le 22 novembre 2011 lors du Colloque organisé par la Fondation à l'Université Catholique sur le thème : « *La participation, une idée d'avenir* ». Malgré la présence d'Edouard Balladur et son témoignage précieux concernant la rédaction des ordonnances de 1967, peu de dirigeants locaux furent présents. Nous les comptâmes sur les doigts... d'une seule main. C'est dire. Or, la représentation patronale à Lille, via le Medef, est particulièrement active. L'absence est toujours un message. Ici, cela signifiait : « la participation, une idée du passé ».

En réalité, il est plus facile de réunir des participants sur le thème du PERCO que sur celui de la participation dans sa dimension politique. Les acteurs professionnels de l'épargne voient dans la communication sur l'épargne salariale une opportunité d'élargir leurs parts de marché. Les dirigeants et DRH voient dans la dimension politique de la participation un risque de remise en cause de leur pouvoir, notamment à travers une ligne hiérarchique déjà malmenée. Le choix est donc facile...

C'est une conception étonnante. Car il est tout à fait possible de définir différents niveaux d'association aux décisions. L'intéressement y concourt au niveau opérationnel par exemple : en laissant les salariés gérer les processus de façon autonome, en leur donnant la possibilité de s'organiser et de proposer des innovations, tout ceci au regard d'objectifs expliqués et discutés sous une forme contractualisée, la responsabilité partagée est gagnante-gagnante. Au niveau stratégique, le chemin le plus difficile, là aussi l'association aux décisions est possible. Cela passe par l'actionnariat salarié et sa représentation au conseil d'administration. D'ailleurs, la finalité du projet gaulliste de la participation était bien, à l'origine, celle du partage du pouvoir avec, au moyen du versement des primes chaque année, l'acquisition des actions de l'entreprise. C'est un mécanisme technique qui subsiste encore aujourd'hui. Une tentative fut menée d'ailleurs avec la loi du 2 janvier 1970 mettant en place l'actionnariat ouvrier chez Renault. Mais faute de cotation en bourse, il fut mis un terme au dispositif dix ans plus tard, avec la création d'un PEE pour racheter toutes les actions du personnel. En échange

⁸ Une optimisation fiscale mais aussi des charges sociales.

de leurs titres Renault, l'on donna donc aux ouvriers (dont on disait pourtant qu'ils avaient « le losange à la place du cœur ») des parts diversifiées d'une sicav bien anonyme...

Dans l'un de ses rapports parlementaires, celui de novembre 1993 précédant la loi de 1994, Jacques se montrait pourtant pédagogue sur cette question de l'actionnariat salarié et de la participation au pouvoir de décision. Il ne s'agissait pas selon lui de « *s'immiscer dans le pouvoir de gestion des entreprises* », mais de permettre aux salariés de « *relier les décisions qui concernent immédiatement leur travail quotidien aux décisions stratégiques de l'entreprise, par l'intermédiaire de leurs représentants* ». L'objectif du texte de loi qu'il défendait était d'assurer la présence des salariés dans les organes d'orientation et de contrôle dès lors qu'ils détenaient collectivement plus de 5 % du capital, en privilégiant en particulier la formule du conseil de surveillance et du directoire.

Les débuts de cette représentation aux organes du gouvernement d'entreprise (Conseil d'administration ou Conseil de surveillance) furent pour le moins timides et plusieurs grands patrons y étaient farouchement opposés. Certains évoquaient la perte de confidentialité des décisions, et d'autres une restriction des échanges entre administrateurs, l'entrée des syndicats dans le secret des affaires : bref, le retour des « soviets » ! L'opposition « capital travail » était au pied du mur. Quelques patrons songaient à organiser des vraies réunions de conseil sans la présence des administrateurs actionnaires salariés, et des fausses pour parler de la pluie et du beau temps de l'entreprise. Par la suite, cette représentation se renforça au plan législatif et certains dirigeants virent, par expérience, que l'actionnariat salarié dans le capital offrait, tout compte fait, une certaine protection contre les risques d'OPA. Le lien entre le droit du travail et le droit des sociétés fut ainsi renforcé et l'on doit cette avancée à Jacques.

Mais ces victoires n'ont pas permis de remporter la bataille, la vraie : celle des trois briques de la participation comme modèle social : le Savoir, le Pouvoir et l'Avoir. Certes, chaque gouvernement veut relancer l'ambition en recitant çà et là le plaidoyer du Général de Gaulle. On proclame ainsi de grandes avancées. Mais l'on se retrouve avec des mesures dont le socle est profondément instable. Ce mouvement de balancier concernant la participation, entre espoir et déception, entre l'ivresse du grand soir et la gueule de bois au petit matin, fit dire un jour à un député : « *De ce texte qui se voulait un « turbo » pour la participation, il ne restera donc qu'un coup de trompette !* ».

Dans les statistiques lexicales des articles de presse ou des débats parlementaires, le terme « Epargne salariale » prime désormais sur celui de « participation ». Le mot PERCO est devenu l'Alpha et l'Omega des nouveaux textes de loi, sous une double influence : celle des professionnels de l'épargne qui y voient le moyen d'augmenter leurs encours de gestion, avec désormais un fléchage automatique des primes de participation et d'intéressement, ce qui est la négation de la liberté de choix et donc de la responsabilité ; celle des DRH qui trouvent à bon compte un système d'optimisation fiscale des rémunérations permettant de corriger une certaine stabilité des salaires pour le plus grand nombre⁹, tout en octroyant à un nombre limité de cadres des attributions d'actions gratuites¹⁰. Nous sommes loin de la démocratie économique... Pire, les versements des primes de participation et d'intéressement augmentent les inégalités : comme le montre l'Insee, les 10 % de bénéficiaires les mieux lotis dans les entreprises ont ainsi perçu 37 % des primes (donc sur un total de 12 milliards d'euros par an en moyenne) tandis que les 10 % de bénéficiaires ayant perçu les salaires les plus élevés

⁹ Pour être plus précis, sur les 10 dernières années, les primes de participation et d'intéressement sont stables en euros courants (l'intéressement progressant davantage mais de façon limitée), mais elles marquent globalement un recul en euros constants, donc en prenant en compte l'inflation.

¹⁰ 657 hauts dirigeants détiennent en France 1,35 % du capital de 252 entreprises, tandis que 3,3 millions de salariés ordinaires en possèdent 3,88 % ! Soit pour un dirigeant, 1666 fois plus qu'un actionnaire salarié...

se sont partagés 26 % de l'ensemble des salaires. Nous sommes très loin de la participation voulue par le Général de Gaulle.

En conclusion, il faudrait de nombreux Jacques Godfrain parmi les responsables politiques pour atteindre l'objectif politique du Général de Gaulle fixé il y a plus de cinquante ans. J'ajouterai pour revenir au titre de ce témoignage que pour Jacques Godfrain, « *la participation fait l'homme, libre, responsable et solidaire* ». C'est tout à son honneur.